

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления

(наименование института полностью)

38.03.02 Менеджмент

(код и наименование направления подготовки / специальности)

Логистика и управление цепями поставок

(направленность (профиль) / специализация)

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА  
(БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)**

на тему Разработка стратегии обслуживания потребителей

Обучающийся

Е.А. Мелихов

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук, доцент О.М. Сярдова

(ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия)

Тольятти 2025

## **Аннотация**

Бакалаврскую работу выполнил: Мелихов Евгений Александрович.

Тема работы: Разработка стратегии обслуживания.

Научный руководитель: канд. экон. наук, доцент Сярдова Оксана Михайловна.

Цель исследования - разработка стратегии обслуживания.

Объект исследования – ИП Мелихов Е.А, основным видом деятельности которого является торговля розничная по почте или по информационно-коммуникационной сети интернет.

Предмет исследования – стратегия обслуживания.

Методы исследования – факторный анализ, синтез, прогнозирование, статистическая обработка результатов, дедукция и т.д.

Краткие выводы по бакалаврской работе: в первом разделе бакалаврской работы рассмотрены понятие и виды стратегии обслуживания потребителей, рассмотрены этапы разработки стратегии обслуживания клиентов. Во втором разделе проведена оценка основных организационно экономических показателей деятельности ИП Мелихов Е.А, проведён анализ обслуживания потребителей и выявлены основные проблемы, которые формируют неэффективности в работе с клиентами.

В третьем разделе предложено внедрить стратегию логистического сервиса, рассмотрены мероприятия, направленные на реализацию предложенной стратегии.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 2.2, 2.3, 3.1 и приложения могут быть использованы специалистами организации, являющейся объектом исследования.

## Содержание

Введение.....	5
1 Теоретические основы разработки стратегии обслуживания ..... 8	8
потребителей.....	8
1.1 Понятие, сущность и логистический подход к стратегии обслуживания потребителей .....	8
1.2 Основные элементы и этапы разработки стратегии обслуживания потребителей .....	17
2 Оценка стратегии обслуживания потребителей ИП Мелихов Е.А.....	24
2.1 Организационно-экономическая характеристика деятельности предприятия.....	24
2.2 Анализ обслуживания потребителей продукции ИП .....	38
3 Совершенствование стратегии обслуживания потребителей ИП Мелихов Е. А. ....	47
3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию стратегии обслуживания потребителей ИП Мелихов Е. А .....	47
3.2 Расчёт экономической эффективности предлагаемых мероприятий.....	54
Заключение .....	59
Список используемых источников.....	61
Приложение А Информационная брошюра .....	75
Приложение Б Данные опроса: «Укажите Ваш пол» .....	76
Приложение В Данные опроса: «Возраст респондентов» .....	77
Приложение Г Данные опроса: «Приобретаемая категория товаров» .....	78
Приложение Д Данные опроса: «Приобретаемое количество товаров» .....	79
Приложение Е Данные опроса: «Количество сравниваемых аналогов».....	80

Приложение Ж Данные опроса: «Вариативность».....	81
Приложение И Данные опроса: «Удовлетворённость качеством» .....	82
Приложение К Данные опроса «Причины низкого качества товара» .....	83
Приложение Л Данные опроса «Удовлетворённость качеством упаковки» ..	84
Приложение М Данные опроса: «Причины низкого качеством упаковки» ...	85
Приложение Н Данные опроса: «Активность в комментариях» .....	86
Приложение П Данные опроса: «Удовлетворённость качеством ответов»....	87
Приложение Р Данные опроса: «Качественные характеристики ответов на отзывы» .....	88
Приложение С Данные опроса: «Среднемесячный доход» .....	89
Приложение Т Данные опроса: «Возможные причины повторной покупки»	90
Приложение У Должностная инструкция .....	74
Приложение Ф Правила общения с клиентами .....	79

## Введение

Изначально понятие «стратегия», берёт начало из древнегреческого языка и применялось в военном деле. Сегодня этот термин прочно вошёл в теорию и практику менеджмента, где подразумевает систему основополагающих принципов и правил, определяющих долгосрочные цели организации и вектор ее развития.

Стратегия обслуживания потребителей - комплекс действий, которые направлены на удовлетворение потребностей покупателей и формирование у них мнения о сервисе компании.

Логистический сервис как область научных исследований – новое направление. Исследования показывают, что в современных условиях развития вопросы организации логистического сервиса рассматриваются довольно ограниченно или не рассматриваются вовсе. Руководство компаний зачастую бездействует в вопросах организации логистического сервиса из-за нехватки готовых комплексных решений — как теоретических, так и практических. При этом необходимость таких изменений в эпоху ориентации на клиента уже очевидна.

Классификация видов логистического сервиса имеет прикладное значение для его организации, например:

- сервис удовлетворения потребительского спроса, занимается определением политики фирмы в сфере оказания и планирования услуг,
- сервис оказания услуг производственного назначения, охватывает совокупность предлагаемых видов сервисного обслуживания выпускаемой продукции,
- сервис послепродажного обслуживания,
- сервис информационного обслуживания,
- сервис финансово-кредитного обслуживания.

В данный момент времени, когда компаний уделяют внимание повышению эффективности обслуживания клиентов, верно сформированная стратегия по обслуживанию клиентов – необходимость для поддержания конкурентного положения на рынке.

Инвестиции в маркетинг, целью которых является создание лояльной клиентской базы, обязательно должны включать расходы на высокий уровень сервиса, так как без этого не достигается лояльность потребителей.

Следовательно, необходимость высокого качества обслуживания потребителей, важно для поддержания конкурентоспособности и улучшения экономических результатов деятельности предприятия, в этом заключается актуальность выбранной темы работы.

Целью исследования является разработка стратегии обслуживания потребителей.

Задачи для достижения цели бакалаврской работы:

- рассмотреть понятие и виды обслуживания потребителей,
- проанализировать основные этапы разработки стратегии обслуживания потребителей,
- провести оценку организационно-экономической деятельности ИП Мелихов Е.А.,
- – произвести оценку и анализ обслуживание потребителей ИП Мелихов Е.А.,
- разработать предложения по выбору и обоснованию стратегии обслуживания потребителей,

произвести оценку экономическую эффективность предлагаемых мероприятий. Объектом исследования является ИП Мелихов Е.А., основным видом деятельности которого является торговля розничная текстильными изделиями в специализированных магазинах

Предметом исследования является обслуживание потребителей.

Практическая значимость исследования заключается в разработке стратегии обслуживания потребителей и возможности применения ее в других организациях.

Бакалаврская работа состоит из введения, трех глав, заключения и списка используемой литературы.

В первом разделе бакалаврской работы рассмотрены понятие и виды стратегии обслуживания потребителей. Рассмотрены этапы разработки стратегии обслуживания клиентов. Рассмотрены стратегии логистического сервиса, которые воздействуют на повышение качества обслуживания клиента.

Во втором разделе проведена оценка основных организационно-экономических показателей деятельности ИП Мелихов Е.А, проведён анализ обслуживания потребителей и выявлены основные проблемы, которые формируют неэффективности в работе с клиентами.

В третьем разделе предложено внедрить стратегию логистического сервиса, рассмотрены мероприятия, направленные на реализацию предложенной стратегии.

— .

# **1 Теоретические основы разработки стратегии обслуживания потребителей**

## **1.1 Понятие, сущность и логистический подход к стратегии обслуживания потребителей**

В центре современной экономики находится потребитель, чьи ожидания и требования непрерывно растут. Если раньше конкурентная борьба велась в первую очередь на уровне товара, то сегодня она сместилась в сферу сопутствующего сервиса. В такой ситуации покупатель оценивает комплексное предложение, обращая пристальное внимание на дополнительные услуги и привилегии, которые становятся ключевым фактором принятия решения [22].

За последние десятилетия значительно облегчён доступ к информации и ресурсам, в том числе устраняются барьеры для появления и апробирования новых идей и быстрой ориентации на стремительно меняющийся потребительский спрос, что увеличивает количество конкурентов и видов товаров [21].

Вышеперечисленное, отражает то, что для потребителя важно не только качество товара, но также и качественно сформированная стратегия по обслуживанию потребителя, хотя зачастую потребитель отдаёт предпочтение по качеству сервиса неосознанно.

Современный учёный Виханский О.С. определяет стратегию как: «Стратегия – это долгосрочное качественно определенное направление развития организации, касающееся сферы, средств и формы ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации в окружающей среде, приводящее организацию к ее целям» [4].

Стратегию по обслуживанию потребителей можно воспринимать как набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своих действиях [20].



Лялонд и Зинцер выработали несколько точек зрения, как можно трактовать обслуживание потребителей: во-первых, как сферу деятельности; во-вторых, как набор количественных показателей хозяйственной активности; в-третьих, как философию управления [18].

Обслуживание потребителей в логистике представляет собой интегрированный процесс создания добавленной стоимости на всех этапах цепочки поставок. Его определяют как процесс создания в логистической цепочке существенных выгод при поддержании издержек на эффективном уровне.

Д.Дж Бауэрсокс формирует понятие обслуживание потребителей как: «Обслуживание потребителей — это процесс создания в логистической цепочке существенных выгод, содержащих добавленную стоимость, при поддержании издержек на эффективном уровне. Это определение отражает тенденцию рассматривать обслуживание потребителей как процесс, нацеленный на управление снабженческо-сбытовой цепочкой» [19].

Современные исследования подтверждают, что логистическое обслуживание выросло из второстепенной функции в стратегический инструмент. По данным San net al, качество логистических услуг напрямую влияет на удовлетворённость, доверие и лояльность клиентов, причём послепродажное обслуживание оказывает на 23% большее влияние, чем операционная деятельность [17].

Логистический сервис особенно важен для увеличения конкурентоспособности субъектов хозяйствования в борьбе за рынки сбыта, повышение объёмов продаж товаров, формирование постоянной клиентской базы. Доналд Дж. Бауэрсокс и Дейвид Дж. Клосс, выделяют три уровня логистического сервиса: базовый уровень, совершённый заказ, сервис с добавленной стоимостью.

Характеристиками базового уровня обслуживания являются:

- доступность, в виде наличия запасов и возможности доставки их до потребителя; насыщения спроса; полноте охвата заказов,

- функциональность, в виде сформированных сроков поставки; стандартизации операций и поддержание нормы отклонения,
- надёжность, в виде переменных и постоянных показателей оценки измерения функциональных операций [14].

В логистической деятельности базовый уровень сервиса означает такое обслуживание, которое может быть обеспечено всем потребителям, т.е. это тот минимальный уровень логистической поддержки, который предоставляется всем потребителям [5].

Характеристикой совершенного заказа можно считать то, что во время исполнения логистического действия от начала исполнения заказа до его завершения сервис отличается своей качественной стороной, т.е. функциональный цикл совершается без сбоев и брака, логистические процессы синхронизированы и исполняются в нормативные сроки. Это отражается и деталях обслуживания потребителя, начиная от правильности выставления счетов и актов, до недопущения дублирования информации и повторных уточнений данных заказов [15].

К сервису с добавленной стоимостью, можно отнести к базовой логистической стратегии – улучшение качества логистического сервиса. Вместе с ним в ряду механизмов стоит: улучшение качества выполнения логистических операций и функций; поддержка предпродажного и послепродажного сервиса; создание системы управления качеством логистического сервиса и бенчмаркинг [16].

Концепция сервиса с добавленной стоимостью развивает идею выхода за рамки основных продаваемых услуг [6]. В электронной коммерции такими предоставляемыми услугами являются: бесплатная доставка, возврат товара в течении 30 дней, персонализированные рекомендации, круглосуточная поддержка.

При внедрении сервиса с добавленной стоимостью используют следующие механизмы для его внедрения:

- персонализация услуг под клиента,

- партнёрские программы, использование стратегического сотрудничества для предоставления списка товаров,
- бонусные карточки и программы лояльности [13].

Новые потребности клиентов, означают что следует произвести изменение подхода к формированию стратегии обслуживания клиента.

Новыми требованиями стали, например, -согласно анализу Mc Kinsey, 75 % клиентов теперь ожидают, что компании будут помогать им решать любые проблемы в течение пяти минут, «в любое время и в любом месте» [21]. На данный момент, наряду с быстрой и круглосуточной поддержкой стали: омниканальность (единый клиентский опыт через разные информационные каналы) и персонализация.

К специфичным требованиям следует отнести осторожность клиентов при использовании искусственного интеллекта, так по данным Gartner, Inc., 64 % клиентов предпочли бы, чтобы компании не использовали искусственный интеллект в обслуживании клиентов. Кроме того, 53 % клиентов задумались бы о переходе к конкуренту, если бы узнали, что компания собирается использовать ИИ для обслуживания клиентов [11].

Логистический подход в обслуживании потребителей фокусируется на интеграции и оптимизации цепей поставок для максимального удовлетворения запросов клиентов. Его сущность заключается в обеспечении товаров и услуг через точное соответствие времени, месту и условиям их предоставления, что превращает логистику в ключевой фактор конкурентоспособности.

Рассматривание логистического подхода через призму потребностей потребителей заставляет предприятия выполнять требования по надёжности и функциональности в сфере обслуживания потребителей и изменять логистическую деятельность в зависимости от настроения клиентов, которые постоянно меняются [12].

Следовательно, основными задачами при использовании логистического подхода являются следующие:

- своевременная доставка продукции, в требуемом количестве и надлежащего качества,
- сокращение логистических затрат при сохранении качества,
- формирование адаптивной структуры, стойкой к изменчивости настроения и запросов потребителей [10].

Главные принципы логистического подхода это:

- системность подхода, основывается на рассмотрении логистической системы в целом;
- принцип целостности, предполагает эффективное управляющее воздействие на все структурные элементы логистической системы с помощью информационного обеспечения для достижения эффективного функционирования системы,
- принцип логистической координации - необходимость достижения согласованного, интегрального участия всех звеньев логистической системы при управлении материальными, информационными и финансовыми потоками в процессе достижения целевой функции [22],
- принцип общих затрат - учёт всех совокупных издержек управления материальными и связанными с ними информационными и финансовыми потоками в логистической цепи,
- принцип устойчивой адаптации означает, что логистическая система должна устойчиво работать при допустимых отклонениях параметров и факторов внешней среды,
- принцип надёжности - обеспечение безотказности и безопасности движения потоков, резервирование коммуникаций и технических средств для изменения при необходимости траектории движения потока;
- принцип конструктивности - обеспечение диспетчеризации потока, а также оперативной корректировки его движения и тщательное выявление деталей всех операций производственно-сбытовой

деятельности с целью непрерывного отслеживания перемещения и изменения каждого объекта потока,

Ключевые показатели эффективности логистической системы приведём в таблице 1.

Таблица 1 – Ключевые показатели эффективности логистической системы [9]

Показатель	Характеристика
Издержки на логистику	Это общие затраты, связанные с выполнением всех процессов (операций/функций) во всех функциональных областях логистики (закупки, распределение, хранение, запасы, заказы, транспорт, информационно-компьютерная поддержка), в том числе: <ul style="list-style-type: none"> <li>– операционные логистические издержки;</li> <li>– ущербы от логистических рисков;</li> <li>– затраты на администрирование логистических процессов</li> </ul>
Качество логистического сервиса	Это качественный показатель, характеризующий эффективность процесса предоставления логистических услуг в результате выполнения операций и функций как внутренним, так и внешним потребителям
Продолжительность логистического цикла	Это время, необходимое для исполнения заказа потребителя
Результативность Логистической системы	Характеристикой следует считать: <ul style="list-style-type: none"> <li>– объёмы логистической работы, выполненные техническими средствами, оборудованием, персоналом в единицу времени (например, число обработанных заказов в единицу времени, грузовые отправки на единицу складских мощностей, логистические издержки на единицу инвестированного капитала и т. п.),</li> <li>– удельные расходы ресурсов.</li> </ul>
Возврат на инвестиции в логистическую инфраструктуру	Это показатель, характеризующий эффективность капитальных вложений в логистическую инфраструктуру такие как: <ul style="list-style-type: none"> <li>– складское хозяйство,</li> <li>– транспортные средства и коммуникации,</li> <li>– ремонтно-эксплуатационное хозяйство,</li> <li>– телекоммуникационные системы,</li> <li>– информационно-компьютерные средства.</li> </ul>

Качество логистического сервиса заключается в соответствии параметров предоставляемого сервиса требованиям и ожиданиям потребителя логистических услуг. Оценивать эффективность логистического сервиса следует путём сопоставления фактических значений показателей качества с

нормативными. Данная оценка может быть количественной (количество опозданий транспорта, количество неверно оформленных документов, количество сбоев в поставках и т.д.), и качественной.

Понимание потребностей и запросов клиентов, а также оценка их удовлетворённости являются основополагающими факторами для успешного развития бизнеса. Следовательно, оценка качества обслуживания с точки зрения ожиданий клиентов способствует совершенствованию процессов в организации, выявлению сильных и слабых сторон обслуживания и разработке соответствующей стратегии [8].

Для оценки сервиса, как с позиции поставщика и потребителя услуг, используется показатель - уровень логистического обслуживания.

Уровень сервиса можно оценивать, сопоставляя время выполнение фактически оказываемых в процессе поставки логистических услуг со временем, которое необходимо было бы затратить в случае оказания всего комплекса возможных услуг, предоставляемых на рынке в процессе поставок [7]. Расчёт выполняется по следующей формуле 1.

$$\eta = \frac{\sum_{i=1}^n t_i}{\sum_{i=1}^N t_i} \times 100\%, \quad (1)$$

где  $\eta$  – уровень логистического сервиса;

$n$  – фактическое количество оказываемых услуг компанией, шт;

$t_i$  – время на выполнение  $i$ -ой услуги, чел/час.

$N$  – количество услуг, шт.

Таким образом,  $\sum_{i=1}^n t_i$  – суммарное время, фактически затрачиваемое на оказание услуг конкретной компанией, а  $\sum_{i=1}^N t_i$  – время, которое теоретически может быть затрачено на выполнение всего комплекса возможных услуг, представленных на рынке [11].

Также можно оценить уровень сервиса сопоставляя количество услуг, фактически оказываемых компанией с общим объёмом услуг, возможно оказываемых в данный момент на рынке [6]. Расчёт можно выполнять по формуле 2.

$$\eta = \frac{m}{M} \times 100\% \quad , \quad (2)$$

где  $\eta$  – уровень логистического сервиса;

$m$  – количественная оценка фактически оказываемого объёма логистического сервиса компанией;

$M$  – количественная оценка практически возможного объёма логистического сервиса в данный момент на рынке.

Качество логистической услуги — это соответствие показателей качества требованиям нормативных документов, а также удовлетворённость потребителей, т. е. качество создаёт производитель, а оценивает качество потребитель [10].

Удовлетворённость потребителя зависит от соотношения ценности услуги и её стоимости. Следовательно, удовлетворённость потребителя можно определить по формуле 3.

$$Y = \frac{V}{C} \quad , \quad (3)$$

где  $Y$  – удовлетворённость потребителя;

$V$  – количественная оценка ценности услуги для потребителя;

$C$  – стоимость услуги.

Ценность услуги для потребителя – комплексный показатель, таким образом оценить качество услуги может только потребитель [17].

При оценке ценности товара потребитель основывается на следующих факторах:

- уверенность в производителе,
- доверие к качеству товара,
- полученная информация о товаре от потребителей или третьих лиц,
- опыт пользования товаром, уже имеющийся у потребителя [5].

Исходя из вышеизложенной формулы можно сделать следующие выводы. При оценке потребителем услуги, он может подтвердить свои ожидания и остаться удовлетворённым, а производитель в свою очередь получит запланированную прибыль ( $V=C$ ,  $y=1$ ). Может быть и противоположный случай, когда потребитель получает ожидаемое качество, а производитель не получает прибыли ( $V>C$ ,  $y>1$ ). Негативный для предприятия сценарий не удовлетворённый потребитель, покупающий услугу по стоимости, опережающей ценность ( $V < C$ ,  $y < 1$ ), при таком развитии событий потребитель может перейти к конкуренту [4].

Выделяют несколько стратегий конкурентной борьбы, основываясь на взаимосвязи стоимости и ценности для клиента.

- конкуренция за счёт понижения стоимости при низком качестве товаров,
- конкуренция за счёт высокой ценности и высокой стоимости,
- конкуренция за потребителя в условиях насыщенного рынка идёт не только за счёт повышения ценности, но и за счёт одновременного снижения стоимости [3].

Стратегия с понижением стоимости при низком качестве используется для завоевания рынка. Недостатком является ее недолговечность, поскольку потребитель быстро учится разбираться в качестве, а в условиях выбора услуг будет искать услугу с оптимальным соотношением цены и качества. По мере насыщения рынка и повышения жизненного уровня потребитель становится более разборчивым и готов платить большую стоимость за более качественную услугу.



Недостатком стратегии высокого качества и стоимости является ограниченность платёжеспособного населения, готового платить высокую стоимость за товар или услугу.

Выделяют три типа стратегических решений: корпоративные, деловые, функциональные. Представим вышеуказанные стратегий на рисунке 1.

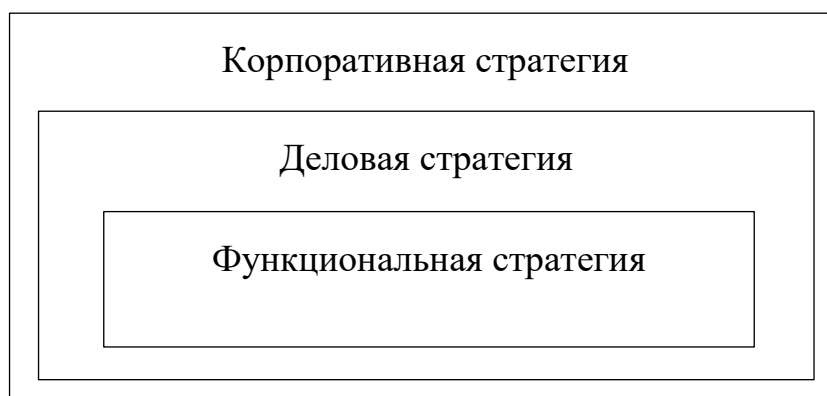


Рисунок 1 –Типы стратегических решений [2]

Для поступательного развития фирмы используют корпоративные стратегии роста, использование данных стратегий связано с тем, что в активно растущей организации существует необходимый запас прочности, для противостояния внешним агрессивным факторам, а также внутренним управленческим ошибкам.

## **1.2 Основные элементы и этапы разработки стратегии обслуживания потребителей**

Маркетинговая логистика построена на способах, с помощью которых обслуживание клиентов может быть использовано для конкурентного преимущества [1].

Создание стратегии является независимым процессом. Следует придерживаться следующих этапов разработки стратегии обслуживания потребителей:

- постановка целей,
- анализ обслуживания потребителей,
- формирование стратегии,
- реализации стратегии.

На первом этапе при постановке целей следует не допускать, чтобы цель вступала в конфликт с стратегическим целям и миссией организации. Необходимо сформулировать ясные формулировки, и достигнуть общей синергии с миссией организации. При оформлении и доведение целей до персонала, необходимо подвести их к критериям целей SMART, т.е цель должна быть измерима, достижима, адекватной и ограниченной по времени.

Вторым ключевым этапом является анализ обслуживания потребителей. Задачами анализа обслуживания потребителей является:

- определение слабых и сильных сторон организации,
- выявление ключевых проблем, «узких мест», организационных, технических, технологических барьеров, которые препятствуют оказанию качественного логистического сервиса,
- анализ факторов развития и вариантов улучшений,
- выявление перспектив направленных на минимизацию негативных характеристик в системе обслуживания потребителей.

На этом этапе необходимо проводить анализ факторов внешней и внутренней среды. На рисунке 2 представим схему анализа обслуживания потребителей с описанием внутренних, внешних факторов и применяемых методов.

Оценку эффективности логистического обслуживания может быть как качественной, так и количественной.

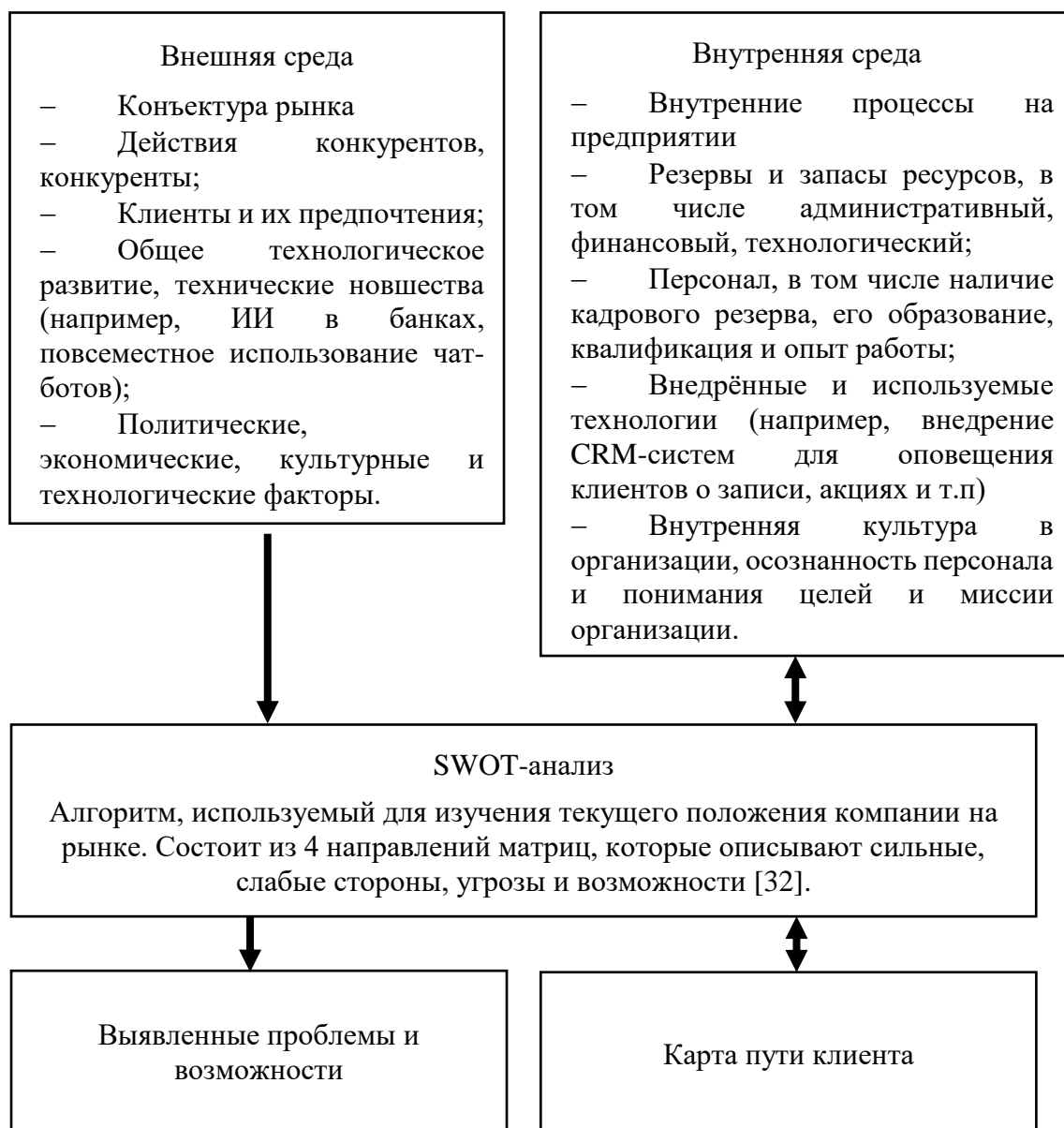


Рисунок 2 – Схема анализа обслуживания потребителей

Для оценки качества логистического обслуживания могут быть использованы следующие критерии:

- надёжность и возможность доставки по требованию,
- время исполнения заказа (от размещения заказа, до его исполнения),
- надёжность и гибкость поставки,
- стабильность снабжения,
- полнота и степень доступности выполнения заказа,
- удобство размещения и подтверждения заказа,

- объективность цен и регулярность информации о затратах на обслуживание,
- наличие товарных остатков,
- эффективность грузопереработки на складах,
- качество упаковки и выполнение пакетных и контейнерных перевозок,
- вариативность способов доставки.

Также можно использовать и количественные методы оценки, которые отличаются между собой в зависимости от того, какого подхода придерживается их автор. Ниже приведём методику оценки качества логистического обслуживания потребителей на основе процессного подхода к их обслуживанию.

Для формирования оценки по доступности обслуживания используют следующие показатели:

- вероятность дефицита,
- норма насыщения спроса,
- полнота охвата заказами.

Для определения вероятности дефицита можно применять формулу 4. Данный показатель указывает на как часто может возникать недостача запасов, а также является показателем наличия продукта для доставки.

$$P = \frac{1}{n} \times \sum \frac{S}{Q} \times 100, \quad (4)$$

где  $P$  – вероятность дефицита товаров в расчётном периоде;

$S$  – оптимальная частота дефицитов запасов в расчётном периоде;

$n$  – общее количество номенклатурных единиц товара;

$Q$  – количество заказов по каждой номенклатурной единице.

Для определения нормы насыщения спроса будем использовать формулу 5. Данный показатель показывает масштабы и последствия дефицита товаров в разные периоды времени.

$$D_n = \frac{D_e}{D}, \quad (5)$$

где  $D_n$  – насыщение спроса на определенную номенклатурную единицу продукции в расчётном периоде;

$D_e$  – общее имеющееся количество заказных единиц продукции в расчётном периоде;

$D$  – общий спрос на единицу товара в расчётный период.

Полноту охвата заказами определяем по формуле 6. Данный показатель показывает, как часто складывается ситуация, когда все запасы инновационной продукции фирмами заказаны потребителями.

$$C = \frac{1}{n} \times \sum \frac{O_a}{O} \times 100, \quad (6)$$

где  $C$  – полнота охвата заказами продукции в расчётном периоде;

$O_a$  – общее количество полностью удовлетворённых заказов определенной номенклатурной единицы продукции в расчётном периоде;

$n$  – общее количество номенклатурных единиц товара;

$O$  – общее количество определенной номенклатурной единицы продукции в расчётном периоде.

Для формирования оценки по функциональности обслуживания используют следующие показатели:

– скорость поставки,

- бесперебойность поставки,
- гибкость поставки,
- уровень недостатков сервиса.

Скорость доставки измеряется часом получения заказа до его исполнения. Этот показатель сравнивается с средним значением по отрасли. Оценить его можно в разнице отклонения фактического времени поставки с номинальным (средним по отрасли).

Бесперебойность поставки означает способность фирмы соблюдать ожидаемые сроки выполнения заказа в течении многих функциональных циклов.

На третьем этапе формируется стратегия. На этом этапе ведётся разработка стратегии, производится отбор вариантов, оцениваются стратегические разработки подразделений, увязываются различные планы, программы и инвестиционные проекты. Широко используется методика портфельного анализа и планирования, а также разработка сценариев будущего развития. Мероприятия всегда оцениваются с точки зрения экономической эффективности и возможного будущего вклада. Для оценки часто применяются прогнозные модели, такие как сценарное планирование и методы анализа затрат и выгод.

На четвёртом этапе происходит реализация стратегии. Реализация может осуществляться двумя путями: посредством разработки комплексного стратегического плана компании, либо за счёт интеграции ключевых направлений в текущие оперативные программы. Критически важным условием результативности этого этапа становится глубокая интеграция стратегических ориентиров в ежедневную деятельность организации, что достигается за счёт внедрения системы сбалансированных показателей. При этом управление изменениями выступает ключевым элементом процесса: мотивация персонала, адаптация корпоративной культуры и жёсткий контроль выполнения этапов. В теории логистики обслуживание клиентов рассматривается и в качестве одного из ключевых видов деятельности, и в

качестве интегрированного бизнес-процесса в цепи поставок, и в качестве общей политики компании по обслуживанию клиентов, состав которой формируется в том числе логистическим обслуживанием.

Ключевым для качественной реализации стратегии по обслуживанию клиентов является интеграция стратегии в ежедневную деятельность предприятия. Это подразумевает что, стратегические ориентиры должны быть доведены до каждого сотрудника и стать частью их повседневной работы.

Результата можно достичь по средствам системы сбалансированных показателей, которая переводит стратегические цели в конкретные показатели по финансовой, клиентской, внутренних процессов. Следует повышать мотивацию сотрудников, проводить обучение для изменения персонала, способствовать принятию коллективом новой стратегии по обслуживанию клиентов, её соблюдению.

Руководители должны способствовать изменению корпоративной культуры под постоянное улучшения качества сервиса, собирать обратную связь и проявлять лидерские качества. Вышеперечисленное невозможно без сформированного KPI, а также «адекватного» контроля за реализацией стратегии.

Как с любым новым продуктом, стратегия, которая меняет процессы может реализовываться не по плану. Проблемы, которые могут возникать в ходе реализации стратегии могут требовать корректировки плана реализации.

Реализовать стратегию по обслуживанию потребителей возможно лишь по средству постоянного управления процессом изменений, координации всех подразделений. Способствовать также может корпоративная культура, разделяющая стратегические цели компании, а также качество логистического, клиентского сервиса. В данном случае, реализация стратегии по обслуживанию потребителей приведёт компанию к требуемым результатам, а следовательно, к достижению качественных и долгосрочных конкурентных преимуществ.

## **2 Оценка стратегии обслуживания потребителей ИП Мелихов Е.А**

### **2.1 Организационно-экономическая характеристика деятельности предприятия**

Прогнозируется, что к концу 2024 года объем российского e-commerce превысит 10,2 трлн рублей, демонстрируя бурную динамику. Этот рынок формируют маркетплейсы, на площадках которых представлен огромный пул из 700 тысяч продавцов – от промышленных предприятий, поставляющих товары по всей стране, до небольших местных производителей и малых посредников.

Розничная торговля наращивает свой ассортимент с начала 2021 года, на это могло повлиять множество факторов, как внутренняя политика государства, так и изменение мировой конъюнктуры. Оборот розничной торговли, также показывал положительную динамику по оценкам статистического агентства [8]. С 2 квартала 2021 года, отметили бурное повышение цены реализации, что подтверждается общими наблюдениями и другими экономическими данными. Инвестиции на расширение деятельности, ремонт и модернизацию по оценкам респондентов, либо сохраняются на низком уровне, либо сокращаются с начала 2021 года.

ИП Мелихов находится в городе Набережные Челны. Поставлен на налоговый учёт 01.02.2023 года межрайонной инспекцией федеральной налоговой службы № 18 по республике Татарстан. Основным видом деятельности является «Торговля розничная по почте или по информационно-коммуникационной сети Интернет — 47.91», а также зарегистрированы дополнительные виды деятельности. Осуществляет хозяйственную деятельность менее 3 лет, а именно осуществляет розничную продажу текстильной продукции, в том числе одежды по средствам информационной сети Интернет. К дополнительным видам деятельности относятся:



- торговля розничная текстильными изделиями в специализированных магазинах (47.51),
- торговля розничная одеждой в специализированных магазинах (47.71),
- торговля розничная в нестационарных торговых объектах и на рынках текстилем, одеждой и обувью (47.82).

ИП Мелихов Е.А. зарегистрирован по адресу: 423810, Республика Татарстан., город Набережные Челны, улица Академика Рубаненко, дом 5. Имеет сбытовую точку по адресу 423810, Республика Татарстан, город Набережные Челны, Московский проспект, дом 128А. На конец 2024 года занимаемый объем рынка составил: 0.00000000010273170731707317%. Объем рынка продажи одежды на конец 2024 года составил: 4,1 трлн рублей [8].

Ассортимент ИП состоит из:

- товаров для дома,
- детской одежды,
- одежда женской,
- одежда мужской,
- бижутерии,
- сезонного товара.

Наибольшее количество товарных позиций приходится на мужскую, детскую, женскую одежду. В зависимости от трендовых тенденций на долю сезонного товара может приходится больше, чем на отдельную категорию.

Команда предпринимателя производит анализ рынка, составление описаний, фотографирование и продвижение товара, составление ассортимента и определение места для товара в торговой точке. Коллектив состоит из менеджера по сбыту и закупкам, который осуществляет основные операции по выбору ассортимента, закупке и дистрибуции. Продавца, который участвует в реализации продукции на сбытовой точке.

Команда придерживается миссии – повышать доступность высококачественных товаров народного потребления, создавать ассортимент, отражающий индивидуальные особенности каждого клиента.

Цель, которую следует достигать обозначают так: «Поддержание высокого уровня индивидуального сервиса к каждой категории клиентов».

Основные задачи деятельности компании:

- изучение спроса,
- анализ сформированных трендов,
- поддержание большого ассортимента по приемлемым ценам,
- предоставление качественного сервиса.

Организационную структуру представим на рисунке 3.

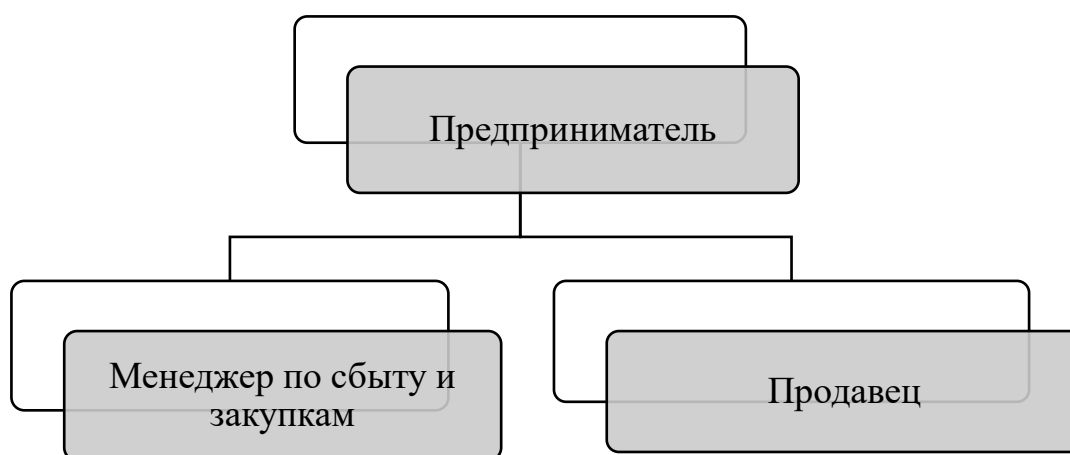


Рисунок 3– Организационная структура ИП Мелихов Е.А

Используемая организационная структура линейная. Функция управления находится у ИП. Решения принимаются единолично, а затем доносятся исполнителей и/или линейных руководителей.

К плюсам использования линейной организационной структуры относятся чёткая иерархия, высокая скорость принятия решений. Использование данной структуры в условиях ИП возможно, так как при принятии решения требуется большая «гибкость» и быстрое принятие решений, что обеспечивает линейная организационная структура. При малом

штате сотрудников, управление предпринимателем, может быть эффективно, так как штат соответствует норме управляемости руководителя.

Клиентами ИП Мелихов являются розничные покупатели. По категориям делятся на:

- мужчины,
- женщины,
- дети,
- семьи.

На рисунке 4 представлены доли продаж по каждой категории, где к категории мужчин относится мужская одежда и сопутствующие товары; женщинам – женская одежда и бижутерия; дети – детская одежда; семьи – товары для дома.

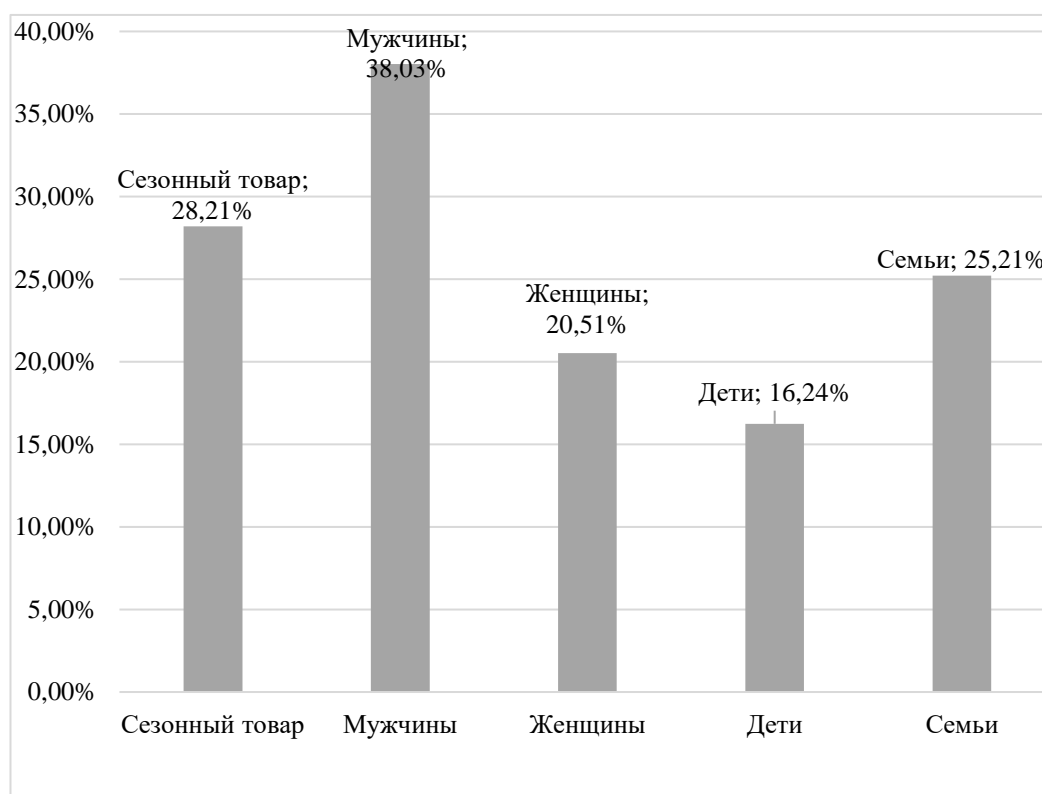


Рисунок 4– Доли продаж по категориям товаров

Как видно из представленных данных за последний квартал, 38% продаж приходится на мужские товары, к которым отнесём сезонный товар – 18%, что может указывать на временное преобладание высокой доли «мужских

товаров». 31% приходится на женские товары и бижутерию. 27 % состоит из 11 % детей, которые совершают покупки с матерями. 16% семейные товары, которые в основном состоят из товаров для дома.

Для предоставления экономической характеристике деятельности ИП обратимся к основным экономическим показателям деятельности представленных в таблице 2.

Таблица 2 – Показатели экономические деятельности за 2022-2024 гг.

Показатели	2022	2023	2024	2022-2023		2023-2024		2022-2024	
				Абс.из м. (+/-)	Темп прирос та, %	Абс.из м. (+/-)	Темп прирос та, %	Абс.из м. (+/-)	Темп прирос та, %
Выручка, тыс. руб.	1500	4000	4868	2500,0	166,6%	867,8	21,7%	3367,5	224,5%
Себестоимость продаж, тыс. руб.	500	1500	2374	1000,0	200,0%	873,5	58,2%	1873,6	374,7%
Валовая прибыль (убыток), тыс. руб.	1000	2500	2494	1500,0	150,0%	-5,7	-0,23%	1494,9	149,4%
Управленческие расходы, тыс. руб.	25	25	235	0,00	0,00%	210,0	840,0%	210,0	840,0%
Коммерческие расходы, тыс. руб.	25	25	237	0,00	0,00%	212,3	849,4%	212,4	849,4%
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	950	2450	2022	1500,0	157,8%	-428,1	-17,4%	1071,3	112,8%
Чистая прибыль, тыс. руб.	1007	2597	1951	1590,0	157,8%	-646,1	-24,8%	943,9	93,7%
Основные средства, тыс. руб.	1000	1000	1000	0,00	0,00%	0,00	0,0%	0,0	0,00

Продолжение таблицы 2

Показатели	2022	2023	2024	2022-2023		2023-2024		2022-2024	
				Абс.из м. (+/-)	Темп прирос та, %	Абс.из м. (+/-)	Абс.из м. (+/-)	Темп прирос та, %	Абс.из м. (+/-)
Оборотные активы, тыс. руб.	500	1500	1899	1000,0	200,0%	398,8	26,59%	1398,8	279,7%
Среднесписочная численность ППП, чел.	1	5	3	4,00	400,0%	-2,00	-40,00%	2,00	200,0%
Фонд оплаты труда ПППЗ, тыс. руб.	500	2500	1800	2000,0 0	400,0%	-700,00	-28,00%	1300,0	260,0%
Среднегодовая выработка работающего, тыс. руб.	1500	800	1623	-700,00	-46,67%	822,62	102,8%	122,6	8,17%
Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб.	500	500	600	0,00	0,00%	100,00	20,00%	100,0	20,0%
Фондоотдача	1,5	4	5	2,50	166,6%	0,87	21,70%	3,37	224,5%
Оборачиваемость активов, раз	3	3	3	-0,33	-11,11%	-0,10	-3,87%	-0,44	-14,5%
Рентабельность продаж, %	0,63 3333	1	0	-0,02	-3,29%	-0,20	-32,19%	-0,22	-34,4%
Рентабельность производства, %	1,72 7273	2	1	-0,15	-8,49%	-0,87	-55,05%	-1,02	-58,8%
Затраты на рубль выручки, коп.	36,6 6667	39	58	2,08	5,68%	19,71	50,87%	21,8	59,4%

Динамика выручки имеет восходящую тенденцию, с снижающимся темпом прироста. На итог 2023 года выручка показала прирост 166,67% и составила 4000 тыс. руб. За период 2023-2024 год абсолютное изменение составило 867,85 тыс. руб., что составляет 21,7%. На рисунке 5 представим динамику показателей выручки за 2022-2024 год.

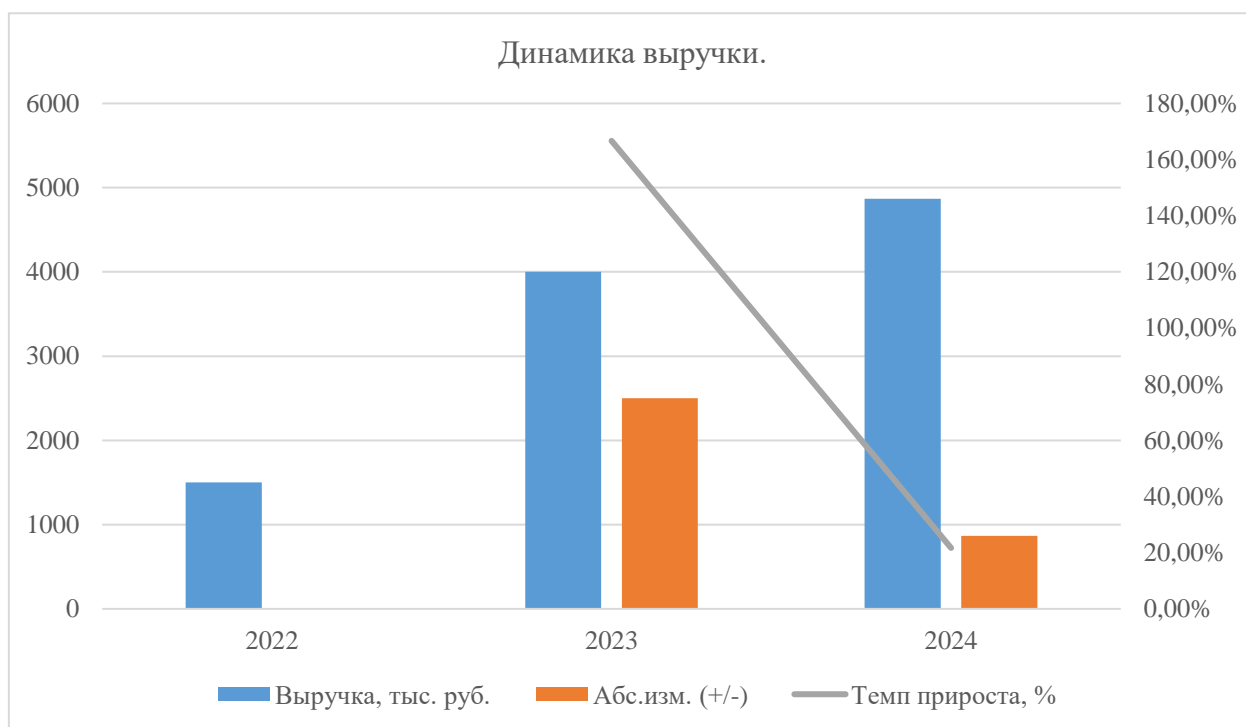


Рисунок 5— Динамика выручки за 2022-2024 гг.

На рисунке 6 представим показатель себестоимости продаж.

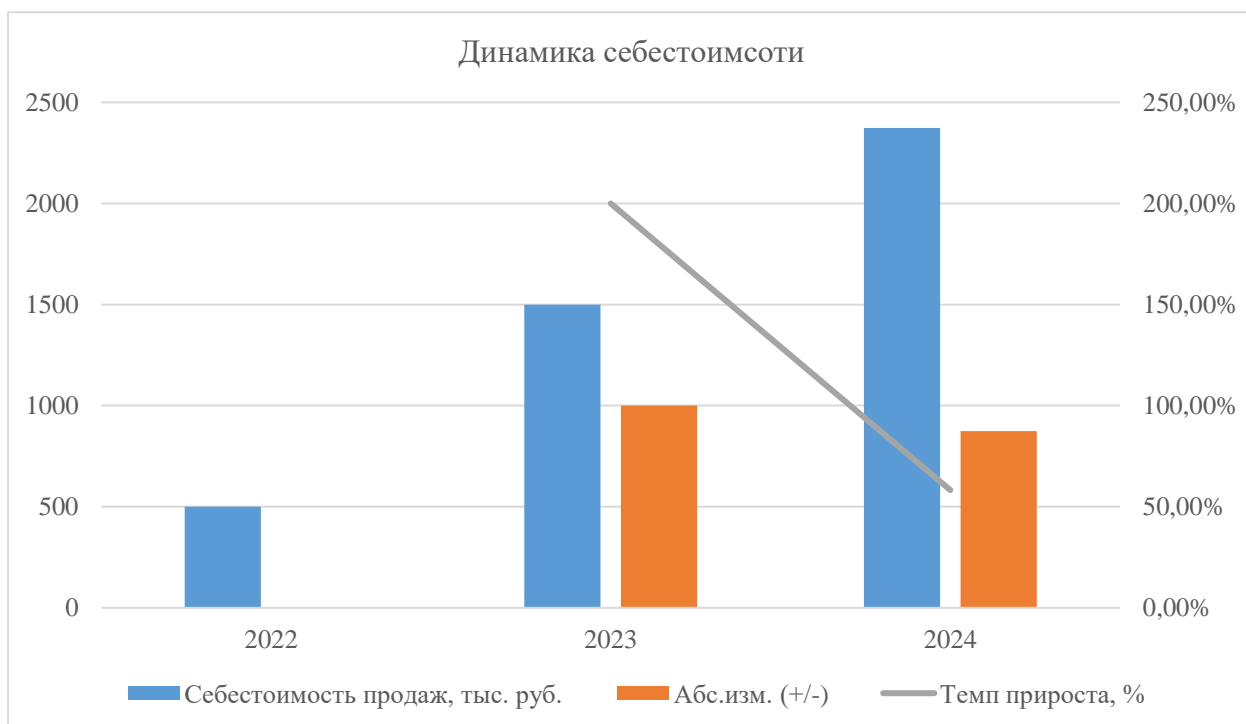


Рисунок 6— Динамика себестоимости продаж за 2022-2024 гг.

Динамика себестоимости демонстрирует выраженный рост. По итогам 2023 года показатель вырос на 200% и достиг 1500 тыс. руб., но в 2024 году абсолютный прирост затрат составил 873,56 тыс. руб., или 58,24%. Это не быть полностью связано с ростом оборотных активов, ведь их прирост составил лишь 398,8 тыс.руб. или 26,59%.

На рисунке 7 представим динамику валовой прибыли (убытка) за период с 2023 по 2024 гг.

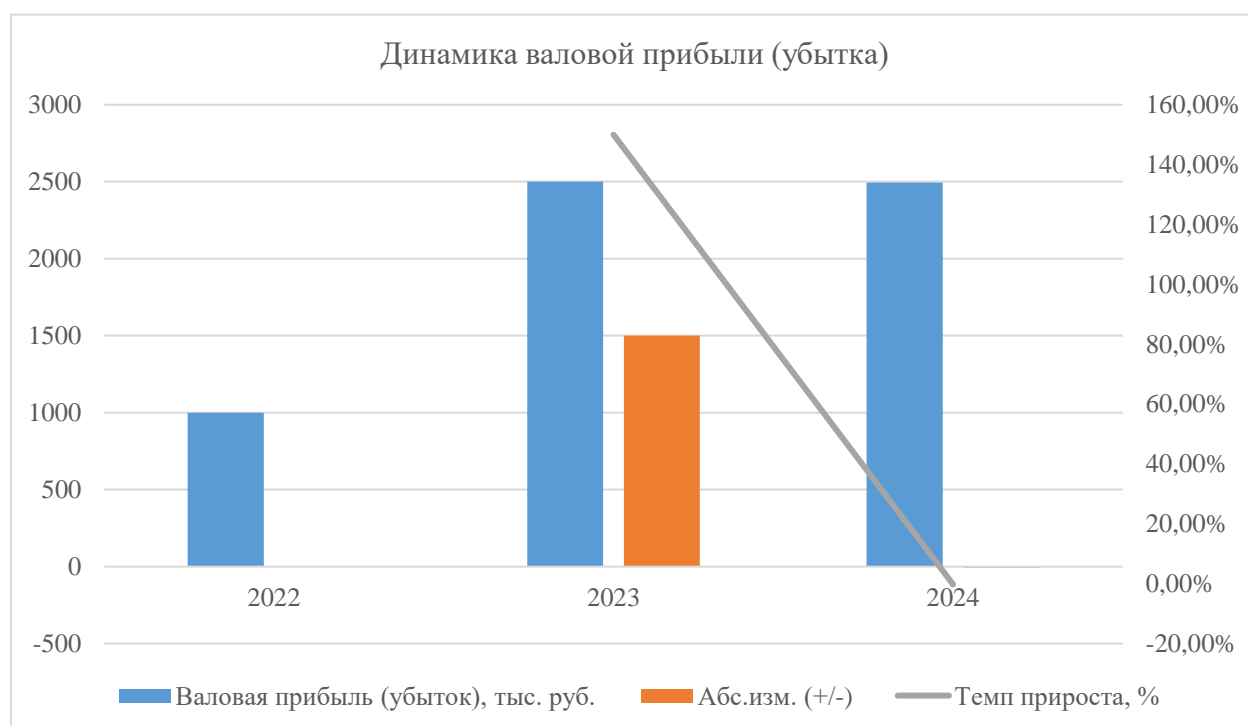


Рисунок 7– Динамика валовой прибыли (убытка) за 2022-2024 гг.

Динамика валовой прибыли характеризуется замедляющимся темпом. В 2023 году прирост составил 150%, а значение достигло 2500 тыс. руб. За 2024 год произошло незначительное сокращение на 5,71 тыс. руб., что соответствует снижению на 0,23%.

В первые два года хозяйствования управленческие расходы составляли 25 тыс.руб. и не повышались до 2024 года. В 2024 году, показатель показал значительный рост и составил 235 тыс.руб. Динамика коммерческих расходов повторяет тенденцию управленческих: долгое отсутствие роста сменилось

резким увеличением затрат. На рисунке 8 представим динамику управленческих расходов за 2022 – 2024 гг.

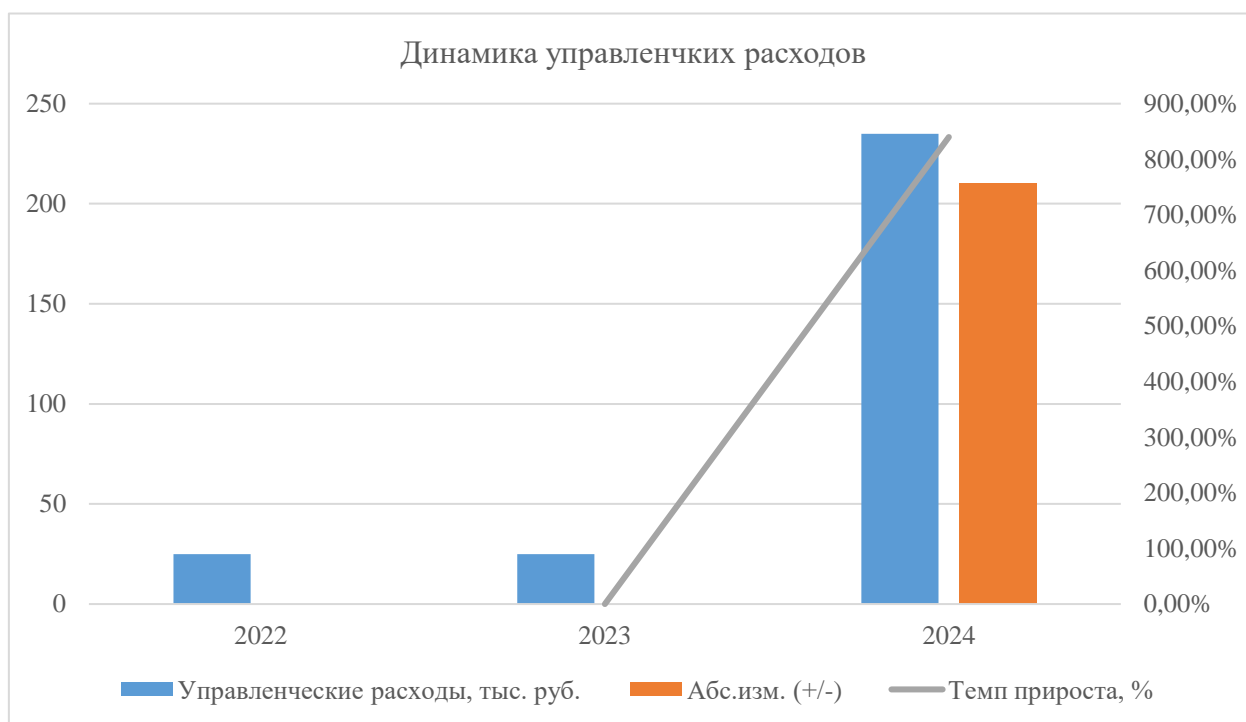


Рисунок 8– Динамика управленческих расходов за 2022-2024 гг.

Из вышеуказанных данных видно, что по итогам 2022 года прибыль составила 950 тыс.руб., с дальнейшим повышением в 2023 году на 157% и составила 2450 тыс.руб.. В 2024 году прибыль от продаж снизилась на 17,47% и составила 2021 тыс.руб..

Динамика основных средств отсутствует. Их остаётся на прежнем уровне. Оборотные активы в период с 2022 – 2023 год выросли на 200% и составили на итог года 1500 тыс.руб. В дальнейшем темп прироста снизился и составил 26,59%, и на итог 2024 года составил 1898 тыс.руб..

Среднесписочная численность ППП составляла 1 человек в 2022 году. 5 человек в 2023 году. В 2024 году штат сократился до 3 человек. На рисунке 9 представим динамику коммерческих расходов за 2022-2025 гг.



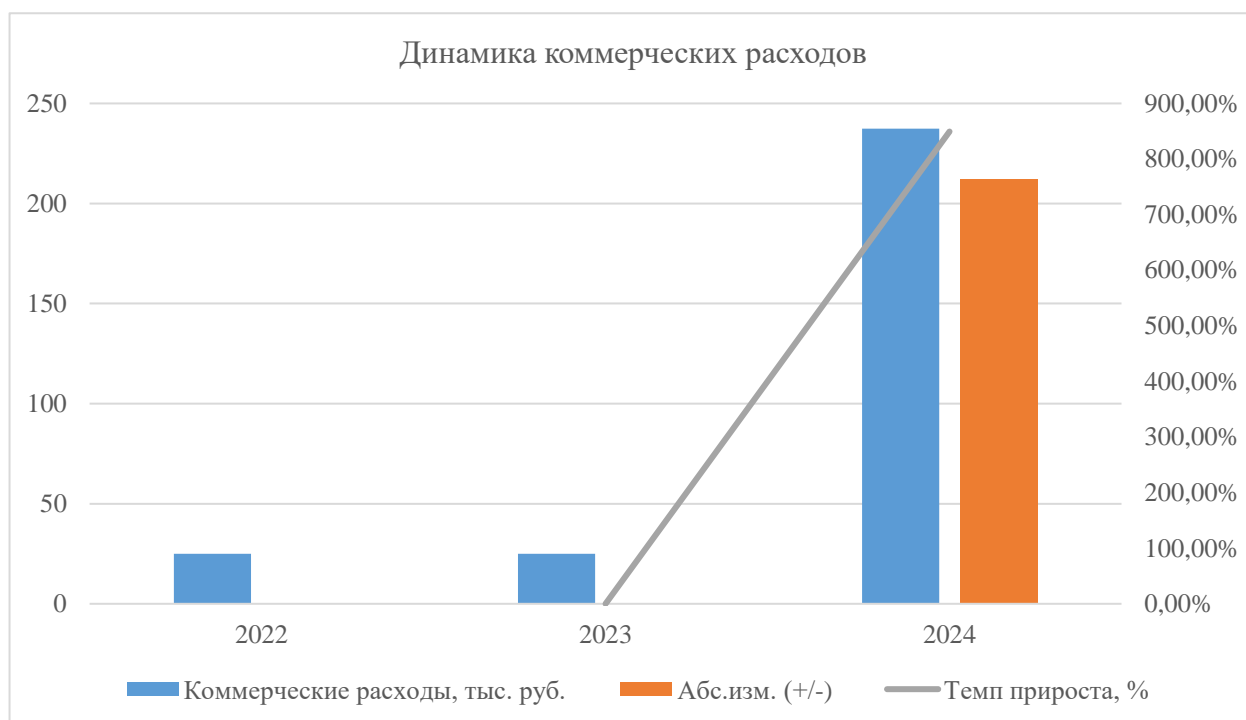


Рисунок 9– Динамика коммерческих расходов за 2022-2024 гг.

На рисунке 10 представим прибыль (убыток) от продаж, тыс.руб. за 2022-2024 гг.

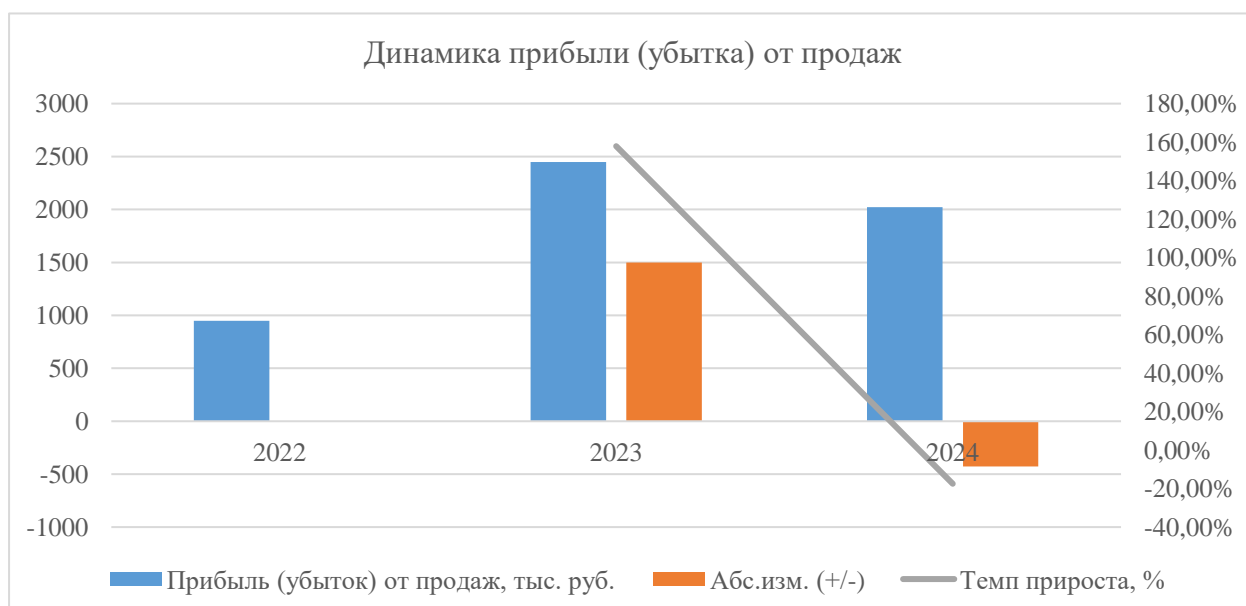


Рисунок 10– Динамика прибыли (убытка) от продаж за 2022-2024 гг.

На рисунке 11 представим динамику фонда оплаты труда ПППЗ за период 2022 – 2025 год.

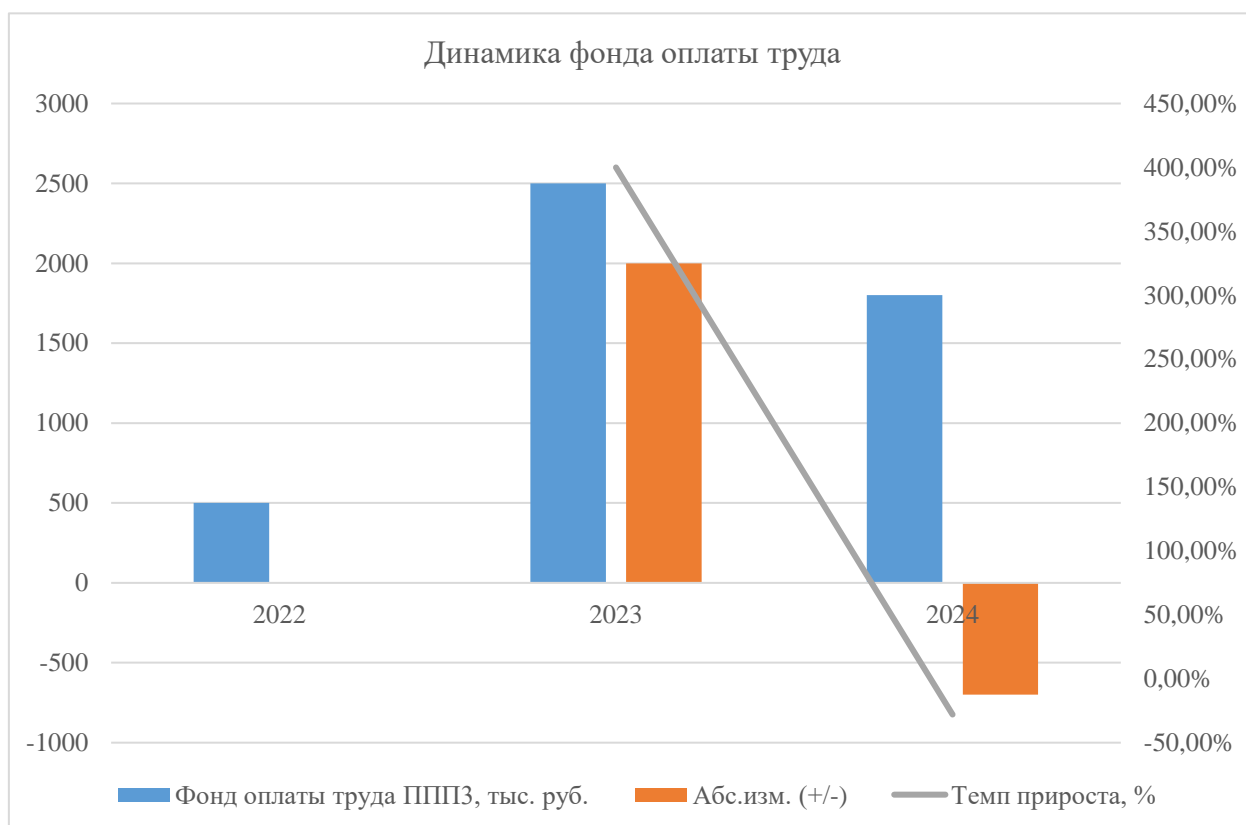


Рисунок 11– Динамика фонда оплаты труда ПППЗ за 2022-2024 гг.

Из графика видно, что максимальное значение фонда оплаты труда наблюдалось в 2023 году, когда численность персонала была максимальной – 5 человек и составил 2500 тыс.руб., в 2024 году численность персонала снизилась, на 40%, что в абсолютном выражении составляет сокращение на 2 человека, но фонд оплаты труда сократился на 700 тыс.руб, что в процентном выражение означает снижение на 28%.

Оборачиваемость активов в первый год хозяйствования характеризовалась высоким значением- в 3 раза, что вероятнее всего является эффектом низкой базы. В 2023 году с ростом оборотных активов оборачиваемость стала снижаться на 11% до приемлемых значений 2,67 раз. В последующий год темп падения замедлился на -3,87%, закрыл год с итоговым значением 2,56 раз. На рисунке 12 представим оборачиваемость активов.

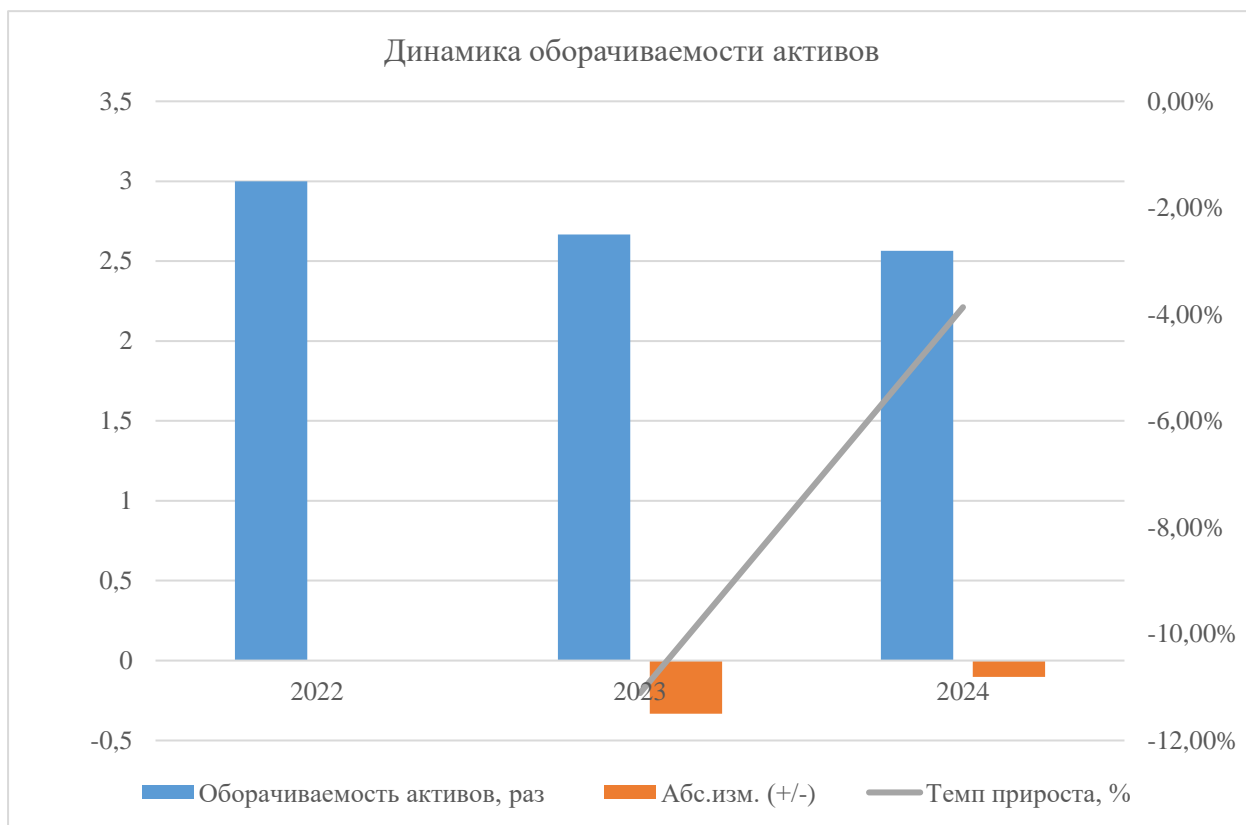


Рисунок 12– Оборачиваемость активов за 2022-2025 гг.

Максимальное значение рентабельности продаж находилось в первые годы хозяйствования, чему способствовали низкие управленческие, коммерческие расходы, относительно низкая себестоимость продаж и достаточная выработка работников и высокие значение оборачиваемости активов. В 2024 году темп падения рентабельности ускорился и по итогу года рентабельность снизилась на 32% и составила 41,54%, что всё ещё является приемлемым значением. На рисунке 13 представим динамику рентабельности продаж.

Затраты на рубль выручки умеренно росли в период с 2022 – 2023 гг., в 2024 году стремительно возросли, до 58,46 коп. на рубль выручки. На рисунке 14 представим динамику затрат на рубль выручки.

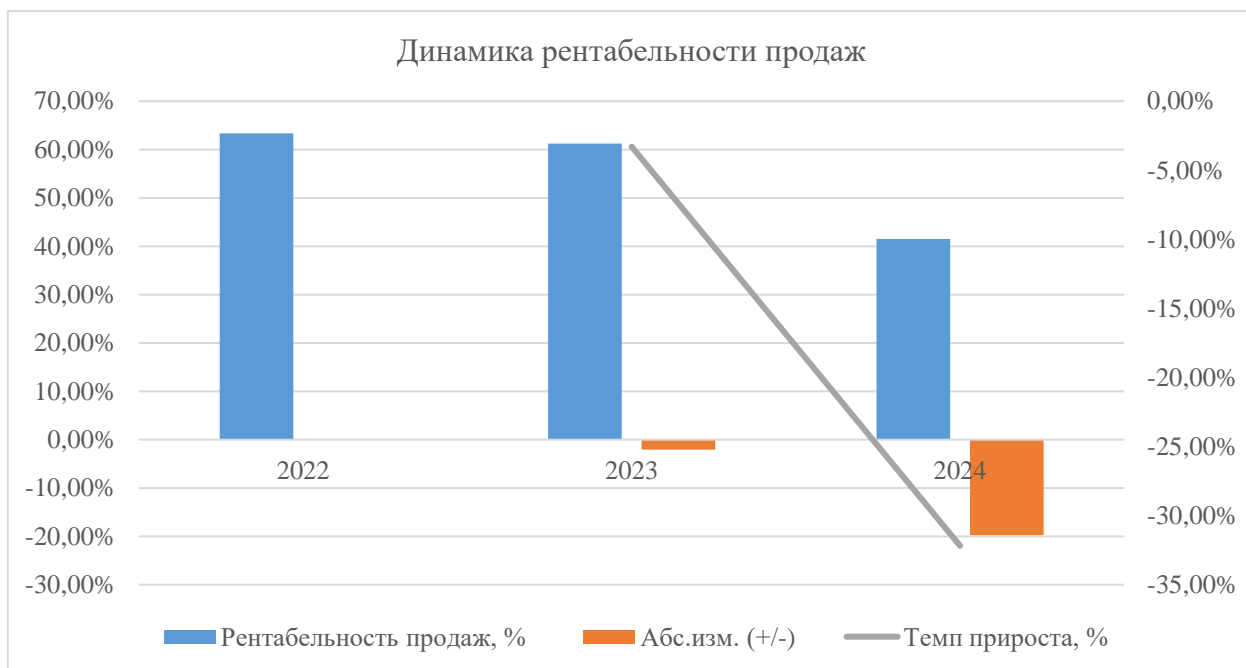


Рисунок 13– Рентабельность продаж за 2022-2024 гг.

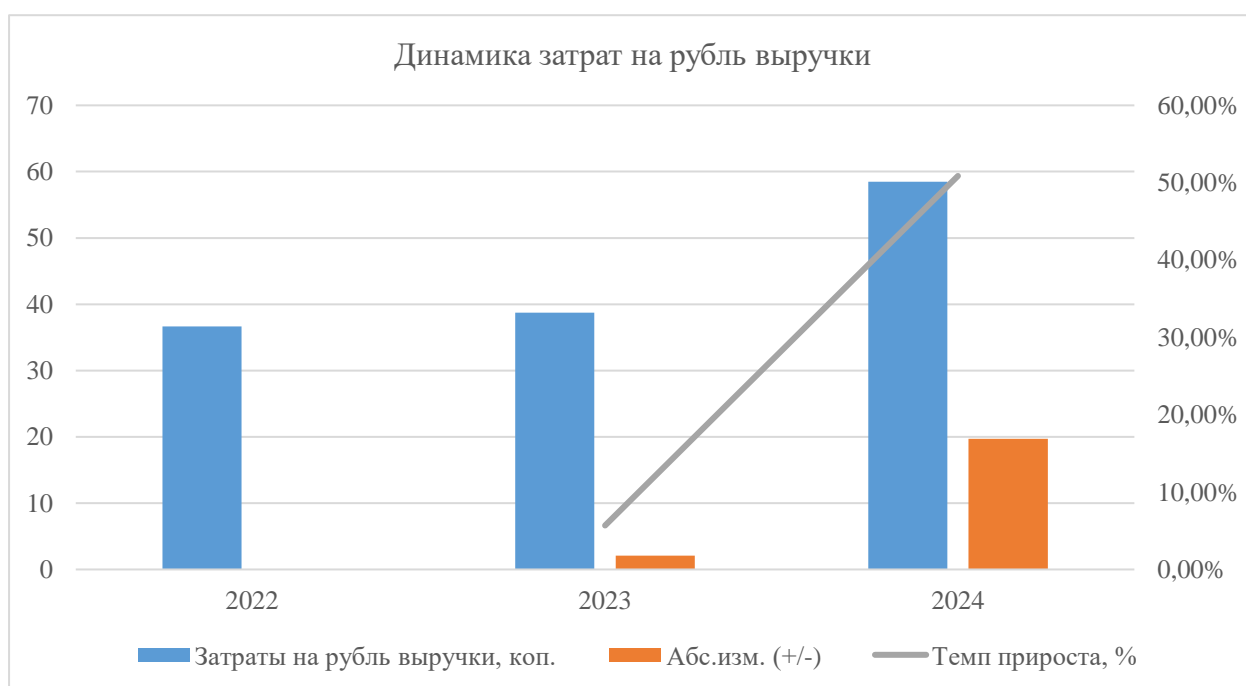


Рисунок 14– Затраты на рубль выручки за 2022-2024 гг.

В период с 2023 по 2024 год деятельность показала резкое ухудшение финансового состояния. Причиной этому выступили высокий темп роста себестоимости продаж, который может показать последующий рост к концу

2025 года. В период роста себестоимости в структуре персонала произошли изменения, численность сократилась до трех человек. В номинальном выражении фонд оплаты труда составил на 1800 тыс.руб. в сравнение с 2022 годом, - рост на 260,00% или 1300 тыс.руб. В сравнение с 2023 годом – сокращение на -700,00 тыс.руб., что составляет -28,00%. Сравнивая среднегодовую зарплату с нынешней конъюнктурой трудового рынка г. Набережных Челнов, следует сказать, что она остаётся критически низкой. Рост средних зарплат по городу, нехватка трудовых ресурсов вызывает перетекание кадров в крупные предприятия. Мотивация персонала при данной зарплате остаётся низкой. Происходят нарушение трудового распорядка, т.е. прогулы, ранние уходы, поздние выходы на работу. Рост накладных расходов, в том числе – управленческие, коммерческие выросли значительно в % выражении, умеренно в номинальном. Причинами роста коммерческих расходов следует отметить неверный учёт в прошедших периодах, штрафы и другие выросшие сопутствующие расходы, в том числе реклама. Причинами роста управленческих расходов следует отнести возросшую трудовую нагрузку в связи с сокращением штата. Основные средства остаются неизменными. Оборотные активы росли в 2024 году (+24%), рост же прежде всего связан прежде всего с возросшей стоимостью товара, а не увеличением его количества и/или качества. Оборачиваемость активов замедляется, и важно переломить тенденцию на снижение показателя, по итогам 2024 года снижение составило -3,87%.

Для изменения тенденции и увеличения прибыльности необходимо произвести меры по сокращению накладных расходов. Пересмотреть матрицу товаров и, возможно, весь ассортимент для снижения себестоимости продаж, выбору более востребованных товаров для повышения оборачиваемости активов. В сжатых финансовых условиях и сложном рынке, не следует рассчитывать на значительный рост спроса, а как следствие роста выручки, следует произвести оптимизацию расходов и повышение эффективности деятельности, для нивелирования постоянно возрастающих расходов.

## **2.2 Анализ обслуживания потребителей продукции**

Формирование оценки качества обслуживания потребителей потребовало реализации следующих действий:

- формирования анкеты обслуживания потребителей,
- выпуск брошюр для электронной коммерции с переходом на универсальный сайт опросов,
- проведение анкетирования,
- обработка полученных данных.

Прикладываемая брошюра для информирования потребителей приведена в приложении А, Рисунок А.1.

Проведение анкетирования заняло 60 дней, за которые было реализовано 376 единиц товара, к которым прикладывалась информация для прохождения анкетирования и обратной связи. В карточках товара, данные, которые не относятся к анкетированию появились 32 отзыва, которые сгруппировались по следующим пунктам:

- качество товара и упаковки устраивает потребителя – 14,
- качество товара устраивает потребителя, но доставка долгая – 1,
- качество товара устраивает потребителя, но доставка товара долгая, а упаковочный материал повреждён – 3,
- качество товара не устраивает потребителя, упаковочный материал повреждён, товар не соответствует описанию – 5,
- поставлены удовлетворительные оценки, без описания проблемы - 9.

В добровольном анкетировании по средствам брошюр приняло участие 26 человек. Большинство опрошиваемых – женщины (77%), меньшую заинтересованность проявили мужчины (Приложение Б, Рисунок Б.1).

Возраст отзывчивых клиентов в основном составил 25-40 лет (50%), чуть меньшую активность проявила возрастная группа 18-25 года (38%). Наименьшую активность проявила группа возрастом 40-60 лет (12%) (Приложение В, Рисунок В.1).

В основном респонденты покупали товары из категории женская одежда, что составило 69%. Далее по востребованности идёт мужская одежда – 14%, и только затем детская одежда – 10 %. Меньший отклик остался у покупателей из категорий бижутерии – 4% и сезонного товара – 3%. (Приложение Г, Рисунок Г.1).

Большинство приобрело 1 единицу товара – 85 %. Меньшую долю заняли покупатели 1-3 единиц товара. 3-6 единиц не приобретали (Приложение Д, Рисунок Д.1).

В основном люди предпочитали в процессе выбора товара сравнивать с 1-3 аналогами. (58%). Менее значимую долю заняли люди, которые сравнивали с 3 и более аналогами (31%). Лишь 11% предпочло сравнивать с 1 аналогом (Приложение Е. Рисунок Е.1).

Большинство считают вариативность в карточке товара достаточной: абсолютно достаточной считают достаточной 15% опрошенных, достаточной – 38%, скорее достаточной – 31%. Лишь 12% считают вариативность скорее недостаточной. Доля в 4% считают вариативность недостаточной (Приложение Ж, Рисунок Ж.1).

Респонденты также лояльно отнеслись к качеству товара. Большинство оказались довольны качеством пришедшего к ним товара. Полностью довольными оказались 15% опрошенных. 39% выбрали положительный вариант – довольными. Скорее довольными, которые также принимаем как положительный ответ – 23%. Суммарно недовольными качеством пришедшего товара оказались 23% респондентов, из них 8% - не довольными качеством товара, 15% скорее не довольны (Приложение И, Рисунок И.1).

Для 23% недовольных качеством товара предлагался уточняющий вопрос для выявления «характера» низкого качества товара. В ходе опроса выявлено, что 33% считают низкое качество материала. 17% считают, что товар пришёл испорченным (порванный, испачканный, порезанный). 17% сочли товар некачественным из-за низкого качества пошива (шва). 17% сочли товар бракованным, без обоснования причин (Приложение К, Рисунок К.1).

В вопросе о качестве упаковки мнения респондентов разделились. Положительными ответами: полностью доволен (4%), доволен (21%), скорее доволен (25%). Негативными, к которым относятся: не доволен (25%) и скорее не доволен (25%) (Приложение Л, Рисунок Л.1).

Респондентам, высказавшимся о низком качестве упаковки задан уточняющий вопрос, для определения причин негативных оценок. На негативное впечатление об упаковке товара повлияли в 55% случаев порванная упаковка. 27% отметили непрезентабельный внешний вид товара. 14% отметили отсутствие брендинга. 4% обнаружили скрытый дефект, не обнаруженный при приёме товара. Данные представлены в приложении М, Рисунок М.1.

В ходе опроса выяснилось, что большинство не оставляет комментарии в карточке товара (77%). Лишь 23% оставляли комментарий на торговой площадке (Приложение Н, Рисунок Н.1).

Для 23% респондентов был задан вопрос о качестве ответов. Большинство остались скорее довольными качествами ответов (57%). 14% - остались довольными. 15% не довольны качеством ответов. 14% - скорее не довольными (Приложение П, Рисунок П.1).

29% недовольных качеством ответов был задан уточняющий вопрос. 50% считают, что ответы скудные и быстрые, не отвечающие на вопрос и ситуацию. 50% считают ответы шаблонными, но отвечающими на заданные вопросы (Приложении Р, Рисунок Р.1).

В ходе опроса также был задан вопрос, о выявление среднемесячного дохода покупателей. Большинство имеют доход от 50 до 100 тыс.руб. (62%). 19 % участников опроса имеют среднемесячный доход от 20 до 50 тыс.руб.. Доход от 100 до 200 тыс.руб. имеют 19% опрошенных (Приложение С, Рисунок С.1).

Для совершения повторной покупки третьи респондентов (39%) может способствовать повышения качества товара. Снижение цены окажет влияние на 31% опрошенных. 20% окажет влияние, если будет использоваться



СТМ или в продаже окажутся брендированные вещи. Лишь 10% отмечают, что для них важно повышение качества упаковки (Приложение Т, Рисунок Т.1).

Из вышеизложенного видно, что средним покупателем является женщина 25-40 лет с доходом 50-100 тыс.руб., в основном приобретающая женскую одежду. Большинство респондентов устраивает качество товара, а также вариативность в карточке товара. Проблемными местами можно выделить: качество упаковки, местами низкое качество товара, плохая коммуникация с клиентом. Для повторной покупки покупателям важно, чтобы повышалось качество, снижалась цена, и улучшалась упаковка.

При проведении анкетирования была замечена низкая конверсия на прохождения социального опроса, а также использования формы обратной связи, что может оказать влияние на релевантность полученных данных.

В виду вышеизложенного для оценки ожидания клиента к качеству обслуживания клиентов используем формулу Customer satisfaction index(CSI). CSI определяется по формуле 7:

$$CSI = \sum \frac{(W \times K_1)}{K_2} \times 100\%, \quad (7)$$

где CSI – уровень удовлетворённости клиентов;

W – вес параметра;

K1 – степень удовлетворённости клиентов параметром;

K2 – максимально предусмотренная оценка удовлетворённости.

Для применения формулы необходимо принять, что ответы: «удовлетворён», «скорее удовлетворён», «полностью удовлетворён», «устраивает», «скорее устраивает», «полностью устраивает», «ответ даёт решение моей проблемы», «ответ даётся развёрнуто, моя проблема решается легко», следует считать положительными.

Расчёты с присвоением удельного веса приведём в таблице 3.

Таблица 3 – Индекс удовлетворённости клиентов

Показатель	Вопрос	Вес	CSI, рассчитанный по формуле 11.
Вариативность	Как Вы считаете достаточная ли вариативность товара (размеры, количество, фасон) ?	0,33	27,92%
Качество товара	Насколько Вы довольны качеством приобретённого товара?	0,44	33,85%
Качество упаковки	Насколько Вы довольны качеством упаковки?	0,13	6,50%
Качество ответов поддержки	Насколько Вы довольны качеством ответов?	0,1	7,14%
Итого:			75,41%

Произведённый опрос показал достаточный уровень удовлетворённости среднюю степень удовлетворённости клиентов.

Произведём оценку логистической системы, для количественной оценки применим вышеизложенную методику.

Оценим вероятность дефицита товара по формуле 4. Расчёт представим в таблице 4.

Таблица 4 – Расчёт показателя вероятности дефицита товара

Показатель	Обозначение	Формула расчёта	Значение
Вероятность дефицита товара	P	$P = \frac{1}{n} \times \sum \frac{S}{Q} \times 100$	1,97%
Оптимальная частота дефицита товара в расчётном периоде	S	$S = \frac{Ch_1}{Cd_1}$	0,9824
Общее количество номенклатурных единиц	n	-	30
Средние расходы на сбережение 1 ед. запасов товара	Ch <sub>1</sub>	-	740
Средние убытки вследствие дефицита 1 ед. товара	Cd <sub>1</sub>	-	1034

Из произведённого расчёта видно, что вероятность дефицита товара составляет 1,97%, что указывает малую вероятность появления дефицита товара.

В таблице 5 представим расчёт показателя нормы насыщения спроса. Используем формулу 5 и оперативные данные за июль. Для определения нормы насыщения спроса, в указанной методике расчёт производится по каждой номенклатурной единице, для анализа произведём расчёт и укажем средние значения по норме насыщения спроса для рассмотрения среднего состояния по ассортименту.

Таблица 5 – Расчёт показателя норма насыщения спроса

Наименование товара	De, месяц	D	Dn
Бижутерия (1)	5	6	83,33%
Бижутерия (2)	4	4	100,00%
Бижутерия (3)	9	12	75,00%
Бижутерия (4)	10	12	83,33%
Бижутерия (5)	7	8	87,50%
Детская одежда (1)	10	13	76,92%
Детская одежда (2)	3	3	100,00%
Детская одежда (3)	10	13	76,92%
Детская одежда (4)	7	10	70,00%
Детская одежда (5)	8	11	72,73%
Одежда женская (1)	7	8	87,50%
Одежда женская (2)	3	3	100,00%
Одежда женская (3)	7	9	77,78%
Одежда женская (4)	1	1	100,00%
Одежда женская (5)	1	1	100,00%
Одежда мужская (1)	3	3	100,00%
Одежда мужская (2)	6	8	75,00%
Одежда мужская (3)	7	7	100,00%
Одежда мужская (4)	2	3	66,67%
Одежда мужская (5)	2	2	100,00%
Сезонный товар (1)	8	8	100,00%
Сезонный товар (2)	9	12	75,00%
Сезонный товар (3)	5	5	100,00%
Сезонный товар (4)	4	4	100,00%
Сезонный товар (5)	7	7	100,00%
Товары для дома (1)	2	3	66,67%
Товары для дома (2)	9	12	75,00%
Товары для дома (3)	4	5	80,00%
Товары для дома (4)	5	6	83,33%
Товары для дома (5)	1	1	100,00%

При проведении расчёта по категориям было выявлено, что низкие средние значения по насыщению спроса наблюдаются в следующих категориях товара: мужская одежда, товары для дома и детская одежда. Также существуют выбивающиеся значения (ниже 100%) в категориях женской одежды, но они не критично влияют на средние значения по категории. Среднее значение нормы спроса – 86%, что можно трактовать, что ситуация по насыщению спроса стабильное, за исключением нескольких проблемных категорий.

Перейдём к рассмотрению бесперебойности поставок. Для выявления параметра воспользуемся формулой 7. Расчёт представим в таблице 6.

Таблица 6 – Расчёт показателя бесперебойности поставки

Показатель	Обозначение	Формула расчёта	Значение
Бесперебойность поставки в расчётном периоде	K	$K = \frac{1}{n} \times \sum \frac{o_t}{o} \rightarrow 1$	1,13
Количество заказов определённой номенклатурной единицы	Ot	-	См. в таблице 7
Общее количество определённой номенклатурной единицы продукции в расчётном периоде	O	-	См. в таблице 7
Общее количество номенклатурных единиц	n	-	30

Также приведём необходимые расчёты по каждой номенклатурной единице в таблице 7.

При использовании данной формулы результат стремится к 1. Данное значение является идеальным, что будет означать, что поставка работает без перебоев и не тратит ресурсы на излишнюю поставку. В дополнительных расчётах видно, что отсутствуют дефицитные позиции, но присутствует перерасход в части запасов.

Следующим рассмотрим параметр уровень недостатков логистического сервиса в процессе поставки продукции в расчётном периоде. За недостатки будем считать возврат продукции с указанием причин: «брак».

Таблица 7 – Дополнительные расчёты

Наименование товара	O	O <sub>t</sub>	O <sub>t</sub> /O
Бижутерия (1)	4	4	1,00
Бижутерия (2)	9	12	1,33
Бижутерия (3)	10	12	1,20
Бижутерия (4)	7	8	1,14
Бижутерия (5)	10	13	1,30
Детская одежда (1)	3	3	1,00
Детская одежда (2)	10	13	1,30
Детская одежда (3)	7	10	1,43
Детская одежда (4)	8	11	1,38
Детская одежда (5)	7	8	1,14
Одежда женская (1)	3	3	1,00
Одежда женская (2)	7	9	1,29
Одежда женская (3)	1	1	1,00
Одежда женская (4)	1	1	1,00
Одежда женская (5)	3	3	1,00
Одежда мужская (1)	6	8	1,33
Одежда мужская (2)	7	7	1,00
Одежда мужская (3)	2	3	1,50
Одежда мужская (4)	2	2	1,00
Одежда мужская (5)	8	8	1,00
Сезонный товар (1)	9	12	1,33
Сезонный товар (2)	5	5	1,00
Сезонный товар (3)	4	4	1,00
Сезонный товар (4)	7	7	1,00
Сезонный товар (5)	2	3	1,50
Товары для дома (1)	9	12	1,33
Товары для дома (2)	4	5	1,25
Товары для дома (3)	5	6	1,20
Товары для дома (4)	1	1	1,00
Товары для дома (5)	1	1	1,00

Расчёт приведём в таблице 8.

Для оценки логистической системы применим формулу 8. В функции укажем полученные расчётом параметры, которая будет включать в себя: коэффициент бесперебойности поставок, уровень недостатка логистического

сервиса в процессе поставки продукции, вероятность дефицита, насыщение спроса в средней по ассортименту.

Таблица 8 – Расчёт показателя уровень недостатков логистического сервиса

Показатель	Обозначение	Формула расчёта	Значение
Уровень недостатков логистического сервиса в процессе поставки продукции в расчётном периоде	Y	$Y = \frac{Q_r}{Q_c} \rightarrow \min$	3,50%
Количество заявок с недостатками обслуживания во время поставки в расчётном периоде	Q <sub>r</sub>	-	7,00
Общее кол-во заявок в периоде	Q <sub>c</sub>	-	200,00

В функцию внесём необходимые параметры, преобразованные в десятичные дроби. Параметры исходной формулы, которые не можем подвергнуть расчёту ввиду нехватки информации, исключим.

$$f(P, D_n, C, T, K, F, Y) \rightarrow opt, \quad (8)$$

$$f(0.0144, 0.87, 1.131944444, 0.035) \rightarrow opt,$$

$$opt = 0.87 * 1.131944444 * (1 - 0.035) * (1 - 0.0144)$$

$$opt = 0.937$$

Проведённый анализ показал, что у ИП Мелихов имеются проблемы при насыщении спроса на определённые категории товаров. При возникновении конфликта интереса продавца и покупателя в случае продажи некачественного товара 25% клиентов остаются недовольными, система снабжения работает неэффективно, так как по одним товарам осуществляет излишний закуп, а по другим не покрывает необходимый спрос.

### **3 Совершенствование стратегии обслуживания потребителей ИП Мелихов Е. А.**

#### **3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию стратегии обслуживания потребителей ИП Мелихов Е. А**

В рамках проведённого анализа деятельности предпринимателя были установлены проблемы, которые напрямую влияют на эффективность его хозяйствования.

В ходе исследования качества оказываемого логистического сервиса было выявлено, что лишь  $\approx 7\%$  потребителей получают логистический сервис ненадлежащего качества.

Анализ данных опроса потребителей о их удовлетворённости показал, что  $\approx 25\%$  потребителей оказались недовольны полученными товарами и сопутствующим при этом клиентском опытом. Причинами, которые приводят к низкой оценке выделяют: качество упаковки ( $\approx 50\%$ ), качество товара ( $\approx 23\%$ ), и низкое качество ответов на полученные вопросы.

При этом выявлено что, закупка товара работает с перестраховкой. Предприниматель создаёт излишние запасы на складе. Это приводит к замораживанию денежных средств в запасах, увеличению затрат на хранение и увеличению затрат на хранения невостребованного товара (таблица 6). При этом, на лицо дефицит по ряду позиций, что также показывает на неэффективность планирования и приводит к потере потенциальной прибыли (таблица 5). Это объясняется тем, что по одним номенклатурным единицам был создан весомый дефицит, а для других организовано затоваривание. Следовательно, система работает неэффективно и это явный недостаток, который влияет на прибыльность деятельности. Данный факт направляет решение к вопросу принятии логистической стратегии, направленной на минимизацию общих логистических издержек. Кроме того, используем стратегию улучшения качества логистического сервиса.

Также стоит отметить, что существует внутренняя проблема с кадрами, на стационарной точке продаж. Опережающий возможности желаемый рост заработной платы и сопутствующая низкая мотивация персонала. Могут потребовать сокращения персонала и совмещения функций, к этому склоняет снижающая выработка на рабочего.

Обратимся к первому этапу разработки стратегии и сформируем те цели, которые основываются на выявленных проблемах:

- снизить себестоимость, устранить профицит и дефицит запасов,
- повысить оборачиваемость,
- снизить количество неликвидных позиций в ассортименте,
- повысить качество культуры коммуникации с клиентами,
- повышение качества упаковки.

Также сформируем меры для подробного описания целей:

- оптимизировать управление запасами, создать систему для искоренения дефицитов и затаривания по отдельным позициям,
- сформировать «норму себестоимости» при внедрении в ассортимент новых позиций,
- пересмотреть матрицу товаров, с учётом портрета целевого клиента,
- создание правил для коммуникаций с клиентами, для повышения лояльности и снижение негатива после неудовлетворительной покупки,
- рассмотреть варианты упаковки, и влияния качества упаковки на себестоимость.

В качественной оценке будем ориентироваться на данные проведённого опроса, сформируем сравнительные таблицы для вариантов упаковки и её качества, с её влиянием на себестоимость продукции.

Обратимся к мерам реализации двух вышеперечисленных стратегий, представим их на рисунке 15.



Минимизация общих логистических издержек	Сокращение логистических издержек в отдельных логистических функциях
	Оптимизация уровней запасов в логистической системе
	Выбор оптимальных вариантов "складирование - транспортировка"
	Оптимизация решений в отдельных функциональных областях и/или логистических функциях по критерию минимума в логистических издержках
Улучшения качества логистического сервиса	Улучшение качества выполнения логистических операций
	Поддержка предпродажного и послепродажного обслуживания
	Сервис с добавленной стоимостью
	Создание системы управления качеством логистического сервиса
	Бенчмаркинг

Рисунок 15–Меры реализации предложенных стратегий

Комбинированное использование двух вышеперечисленных стратегий, и следовательно, мер, которые они подразумевают (с их механизмами), должно снизить во-первых, издержки на хранение запасов, сократить излишки в тех, ассортиментных группах, в которых они имеются, а также ликвидировать дефицит, который образуется, из-за неверного закупа. Прежде всего, данные меры будут влиять на количественный показатель бесперебойности поставок, а также на средний показатель нормы насыщения спроса, а в последствии на мнение клиентов.

В используемой организационной структуре должна обеспечиваться прямая связь с руководителем и решение приниматься лично предпринимателем. Чёткое распределение обязанностей, которое ей присуще, не смогло способствовать координации между непосредственно продавцом на

торговой точке и закупщиком, в вопросе анализе запасов и прогнозировании спроса. Опережающим апробированием товара могло быть организовано с использованием торговой точки, для определения мнения клиентов, о новой позиции. Данное действие не выполнялось. Также отсутствует регулярный анализ запасов, на торговой точке, и на месте складирования, от чего информация не поступает к менеджеру. В следствии вышеперечисленного появляются неликвидные позиции и возникает дефицит. Предъявляемые требования по повышению заработной платы, приводят к текучке кадров, что способствует неэффективности процесса.

Внедрение вышеперечисленных стратегий требует пересмотра должностных инструкций, которые обеспечат расширение функций менеджера по сбыту и закупкам. Совмещение его функций с продавцом, для наилучшей осведомлённости об имеющемся товарном остатке. И как следствие, ликвидацией должности продавца, что приведёт к изменению организационной структуры. Проведём SWOT-анализ предложенного мероприятия, в рамках улучшения деятельности предпринимателя. В таблице 9 произведём SWOT-анализ предложенных изменений.

Для искоренения самовольного распоряжением трудовым временем требуется лучше формализовать трудовой процесс. Для этого требуется: во-первых, определить какие функции требуется исполнять; во-вторых, сколько времени отведено на операцию; в-третьих, какие инструменты и методы используются для анализа и операций, какие средства или лица могут помочь с их реализацией. Также, следует провести модернизацию рабочего места под новые требования к работе, а именно: компьютерное оборудование, оборудование для упаковки товара; камеры видеонаблюдения; бесперебойный доступ в интернет. Вышеперечисленное оборудование, прежде всего, необходимо для анализа спроса, товарных остатков, произведение закупки и выбора ассортимента.

Таблица 9 – SWOT анализ совмещения функций

Сильные стороны	Слабые стороны
<p>Лучшая консультация клиентов, в виду высокой квалификации персонала</p> <p>Высокая информированность о потребительском спросе</p> <p>Сокращение фонда заработной платы</p>	<p>Высокая загруженность кадра</p> <p>Потребность в повышении заработной платы</p> <p>Повышение требованию к рабочему месту, что может повлечь дополнительные расходы на переоборудование</p>
Возможности	Угрозы
<p>Улучшение качества торговой точки, в том числе её ассортимента, который сформируется от портрета клиента в данном месторасположении,</p> <p>Возможность использования прямых продаж, агрессивного маркетинга, развитию торговой точки, как самостоятельно пространства для сбыта продукции</p>	<p>Недовольство персонала</p> <p>Высокая загрузка, которая может повлечь снижение эффективности отдельных операций</p> <p>Возможный поиск нового кадра под новые требования</p> <p>Саботирование реструктуризации</p>

В вопросе повышение вторичной удовлетворённости клиентов, следует повысить качество коммуникации, на торговых площадках (в сети интернет), на торговой точке. Задачами, которые стоят можно выделить: во-первых, повышение качества ответов, увеличение удовлетворённостью ответа; во-вторых, снижение негативного опыта по средствам предоставления уникальных торговых предложений; в-третьих, формализация и контроль непосредственного общения с клиентом на торговой точке, а также в ходе ответов в сети интернет.

Стоит выделить, что федеральные торговые сети, которые занимают большую долю рынка, прорабатывают все ответы. Высокое качество ответов может характеризовать такое явление как, например: готовые подборки,

которые они предлагают клиентам при положительных отзывах, что способствует дополнительному продвижению товара. Обратить внимание следует и на подход к ассортименту, матрица, которая сформирована, способствует комбинации отдельных товаров, что способствует к второй покупке, или покупке нескольких товаров. Их ответы не шаблонны, но следуют определённым правилам. Следовательно, требуется перенимать их успешный опыт. В разрабатываемом случае, по итогам опроса клиентов выявлено, что лишь 15% совершают покупку товаров 1-3 штуки, остальные 85% опрошенных покупают одну единицу товара. Рекомендации, которые предлагает маркетплейс – не релевантны покупаемому товару, следовательно, если клиент решает покупать комплект («низ» и «верх»), он совершает покупку в другом месте, что способствует быстрота поиска и огромная представленность товаров в маркетплейсах (Приложение Д, Рисунок Д.1). Данное также верно, для торговой точки. Для решение данной проблемы, следует произвести пересмотр ассортимента, что приведёт как следствие к решению проблема клиента: «Подбор одежды на определенный сезон, мероприятие». Сложность заключается в отсутствии собственного производства и/или контрактного изготовления продукции, что формирует зависимость от тех продуктов, которые можно приобрести в соответствии с требуемыми параметрами.

Сформируем должностную инструкцию для совмещённой должности (Приложение У).

Таким образом, работник с расширенным функционалом будет отвечать за качество упаковки заказов, планировать и контролировать логистические процессы, которые связаны с доставкой и складированием готовой продукции. Производить контроль и отслеживание запасов на складе продукции. Помимо этого, работник будет осуществлять прямые продажи, взаимодействие с привлечённым персоналом (модели, промоутеры) для осуществления создание карточки товара, маркетингового материала. В доступности к нему будет рабочее место с необходимым оборудованием для проведения анализа

рынка. В его обязанности также входит предварительное формирование ассортимента, работа с категориями.

Для осуществления совмещения функции, во-первых, требуется увольнение продавца и осведомление о совмещении функций менеджера, который находится на удалённой работе, от места упаковки и торговой точки; во-вторых, изменение схемы торговой точки, для организации места для складирования продукции; установка системы видеонаблюдения для отслеживания и контроля за трудовым временем.

Схема торговой точки, приведём на рисунке 16.

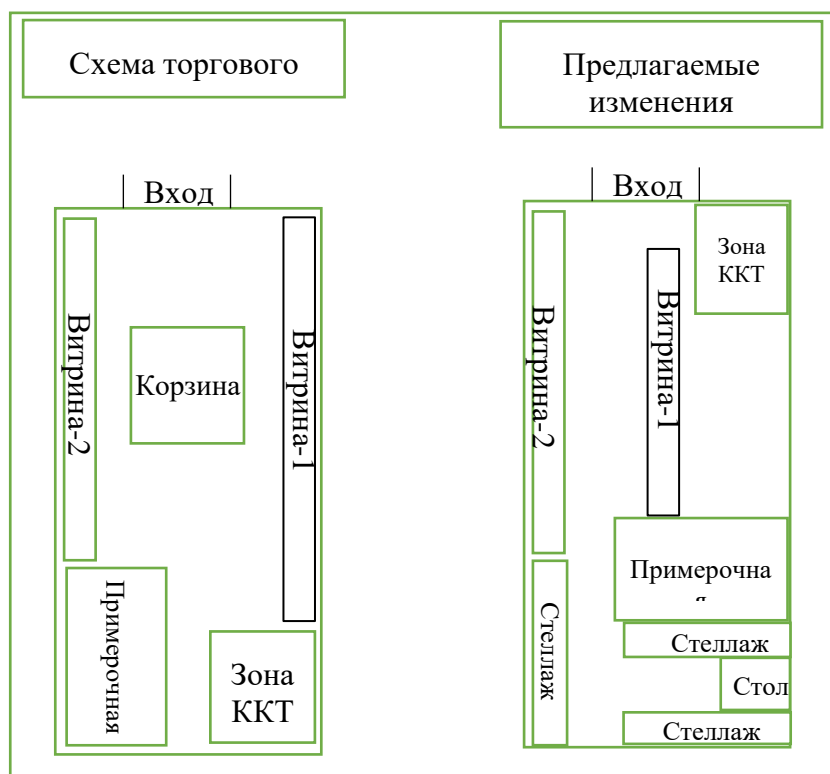


Рисунок 16–Схема торгового зала

Из представленной схемы видно, что изменения в планировке добавят места для хранения, рабочий стол для упаковки товаров для маркетплейса. Сократят зону ККТ, а также примерочную на 1 ячейку. Сократятся также витрины. Основной задачей для изменения расположения – повышение мест

хранения, перемещение всех логистических операций преимущественно в одно место.

При проведении прямых продаж и обслуживании клиентов, следует сформировать политику в области коммуникации с клиентом. Для этого сформируем правила для коммуникации с клиентами в сети интернет. Правила, которые будем определять, должны стимулировать работника отвечать на сообщения своим языком, но при этом исполнять определенные требования для достижения коммерческих целей. Придерживаясь данных принципов, сформируем правила для прямых продаж (Приложение Ф).

Предложенные правила, при их исполнении помогут выстроить коммуникацию с клиентом. В процессе работы, следует корректировать правила и вносить изменения, устные или письменные, в зависимости от восприятия сотрудником «позитивной» манеры поведения.

### **3.2 Расчёт экономической эффективности предлагаемых мероприятий**

Первой из предложенных мер является: совмещение функций персонала. Произведём расчёт экономической целесообразности данного предложения. Составим три сценария для возможной заработной платы совмещённого сотрудника: негативный, нейтральный, позитивный. Сопоставим все выгоды от предложенных мер. Вычисления приведём в таблице 10. Из проведённых расчётов видно, что в негативном сценарии, который предусматривает полный перенос заработной платы продавца на менеджера предложенное решение эффективно только в операционном плане. В нейтральном сценарии, где заработная плата переходит к менеджеру лишь на половину, видно снижение фонда оплаты труда на 18,33%, с присущей совмещению повышению эффективности операций. Позитивный сценарий, при котором зарплата менеджера никак не повышается с добавлением

функций, является наиболее экономически выгодным, ведь снижает фонд оплаты труда на 27%, что в абсолютном выражении составляет 495 т. р. в год.

Таблица 10 – Сравнительная таблица предложенных мер

Показатель	Базовый сценарий		Негативный сценарий		Нейтральный сценарий		Позитивный сценарий	
	Месяц	Год	Месяц	Год	Месяц	Год	Месяц	Год
Заработная плата продавца, тыс.руб.	41,25	495						
Заработная плата менеджера, тыс.руб.	48,75	585	90	1080	62,5	750	48,75	585
Заработная плата руководителя, тыс.руб.	60	720	60	720	60	720	60	720
Фонд оплаты труда, тыс.руб.	150	1800	150	1800	122,5	1470	108,75	1305
-			0,00%	0,00%	-18,33%	-18,33%	-27,50%	-27,50%

Стоит отметить, что позитивный сценарий, отразится и способствует снижению низкой мотивацией персонала и высокой текучкой кадров на маленькой зарплате, следует произвести переговоры с менеджером для определения будущей зарплаты в диапазоне от позитивного до нейтрального сценария, с ориентиром на нейтральный. Это способствует повышению мотивации и сопутствующей экономической выгоде.

Произведём расчёт затрат на модернизацию торгового зала. Приведём его в таблице 11.

Предложенные меры обладают низкой стоимостью. Затраты на модернизацию торговой площади составляют 2.72% от годовой чистой прибыли, что способствует быстрой реализации предложенных мер.

Реализация сценария с сокращением персонала позволит сократить затраты на персонал в диапазоне от 18,33% до 27,50%, что составляет сокращение фонда оплаты труда от 330 до 495 т.р. в год.

Таблица 11 – Расчёт модернизация торговой площади

Наименование	Кол-во, шт.	Стоимость, руб.	Сумма, руб.
Стеллаж для хранения	2	5000	10000
Стол рабочий (для упаковки)	1	5000	5000
Вешалка	1	3000	3000
Стол стеклянный (зона ККТ)	1	10000	10000
Модернизация компьютерного оборудования	1	25000	25000
Итого:	-	-	53000

Предложенные организационные меры должны способствовать повышению эффективности операционных процессов, повышению оборачиваемости за счёт пересмотра матрицы товаров, повышение качества упаковки и улучшения коммуникации с клиентами, а также повышение выручки от торговой точки. Также улучшение нормы насыщения спроса, которая должна стремиться к максимальным значениям, также поспособствует увеличению выручки.

В таблице 12 приведём основные финансовые показатели до внедрения предложенных мер, а также проектные, с целевыми значениями, после внедрения предложенных мер.

Повышение нормы насыщения спроса способствует повышению выручки на 12,49%, что соответствуют полному покрытию спроса из поступающих заявок. При регулировании матрицы товаров и работы с



показателем бесперебойности поставок, то есть не появлению неликвидных остатков не позволит вырасти себестоимости за счёт издержек на хранение и перерасхода в упаковке и транспортировке, что приведёт к абсолютному росту прибыли на 14%. Оборачиваемость вырастет на 12,49 процентов. Среднегодовая выработка работающего на 68%. Таким образом ожидаемы прирост прибыли составляет 326,85 т.р.

Таблица 12 – Прогнозные значения основных финансовых показателей

Показатели	2024	Проект	2024 - проект	
			Абс.изм. (+/-)	Темп прироста, %
Выручка, тыс. руб.	4868	5476	608,15	12,49%
Себестоимость продаж, тыс. руб.	2374	2634	260,44	10,97%
Валовая прибыль (убыток), тыс. руб.	2494	2842	347,71	13,94%
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	2444	2792	347,71	14,23%
Чистая прибыль, тыс. руб.	2298	2624	326,85	14,23%
Среднесписочная численность ППП, чел.	3	2	-1,00	-33,33%
Фонд оплаты труда ПППЗ, тыс. руб.	1800	1300	-500,00	-27,78%
Среднегодовая выработка работающего, тыс. руб.	1623	2738	1115,38	68,74%
Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб.	600	650	50,00	8,33%
Фондоотдача	4,87	5,48	0,61	12,49%
Оборачиваемость активов, раз	2,56	2,88	0,32	12,49%
Рентабельность продаж, %	50,21%	50,99%	0,01	1,54%
Рентабельность производства, %	100,86%	104,02%	0,03	3,14%
Затраты на рубль выручки, коп.	49,79	49,01	-0,77	-1,55%

Для оценки окупаемости капитальных вложений используем формулу 9.

$$O = \frac{Z_u}{D_{\text{ч}}}, \quad (9)$$

где  $O$  – срок окупаемости проекта;

$Z_u$  – инвестиционные затраты, тыс.руб.;

$D_{\text{ч}}$  – чистый денежный поток от предложенных мер, тыс.руб.

$$O = \frac{53}{326} = 0,16 \text{ лет.}$$

При низких затратах на внедрение предложенных мероприятий, ожидаемый срок окупаемости составляет около 2 месяцев. Предложенные меры предлагают с низкой стоимостью затрат повысить операционные показатели и переломить тренд на снижение оборачиваемости активов и снижения выработки рабочего.

## Заключение

Выпускная квалификационная работа выполнена по теме: разработка стратегии обслуживания потребителей (на примере ИП Мелихова Е.А), специализирующегося на розничной торговле текстильными изделиями через интернет. Актуальность темы обусловлена возрастающей конкуренцией на рынке электронной коммерции, где качество клиентского сервиса становится ключевым фактором устойчивого развития и сохранения конкурентных преимуществ.

В ходе работы были решены поставленные задачи: изучены теоретические аспекты формирования стратегии обслуживания, проведён анализ организационно-экономической деятельности предприятия, оценено качество существующего сервиса и разработаны практические мероприятия по его совершенствованию.

Теоретическая часть исследования позволила определить сущность логистического сервиса как интегрированного процесса, направленного на создание добавленной стоимости и удовлетворение потребностей клиентов. Были рассмотрены уровни логистического обслуживания — базовый, «совершенный заказ» и сервис с добавленной стоимостью, — а также этапы разработки и реализации стратегии, включая постановку целей, анализ, формирование и внедрение мероприятий.

Практическая часть работы включала оценку деятельности ИП Мелихова Е.А. за период 2022–2024 годов. Анализ выявил положительную динамику выручки, но также и ряд проблем: рост себестоимости, снижение рентабельности, неэффективное управление запасами, низкое качество упаковки и коммуникации с клиентами. Анкетирование потребителей показало, что 25% респондентов не удовлетворены качеством товаров и обслуживания, что подтвердило необходимость изменений.

На основе проведённого анализа была предложена комбинированная стратегия, направленная на снижение логистических издержек и повышение

качества сервиса. Ключевыми мероприятиями стали:

- совмещение функций менеджера по закупкам и продавца с пересмотром должностных обязанностей и оптимизацией фонда оплаты труда,
- модернизация торговой площади для улучшения складского и операционного процессов,
- разработка правил коммуникации с клиентами и повышение стандартов упаковки.

Экономический расчёт показал, что реализация предложенных мер позволит сократить затраты на персонал на 18–27%, повысить выручку на 12,5% и увеличить чистую прибыль на 14,2%. Срок окупаемости затрат на модернизацию составит менее двух месяцев, что свидетельствует о высокой экономической эффективности проекта.

Разработанная стратегия обслуживания потребителей не только устраняет выявленные недостатки, но и создаёт основу для долгосрочного роста и повышения конкурентоспособности. Внедрение предложенных мер позволит улучшить качество логистического сервиса, повысить лояльность клиентов и оптимизировать операционные процессы. Таким образом, цель бакалаврской работы достигнута, задачи решены.

## Список используемых источников

1. Логистический сервис: методические указания / составитель Е. В. Авдейчикова. — 2-е изд., испр. и доп. — Омск: СибАДИ, 2023. — 46 с. — Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/338561> (дата обращения: 10.07.2025). — Режим доступа: для авториз. пользователей. — С. 19.).
2. Маркетинг в отраслях и сферах деятельности: учебное пособие / Г. З. Ахметова, Т. А. Шпилькина, Л. С. Артамонова [и др.]. — Москва: МУИВ, 2023. — ISBN 978-5-9580-0712-7. — Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/433778> (дата обращения: 14.07.2025). — Режим доступа: для авториз. пользователей. — С. 41.).
3. Д.А. Беляев Совершенствование логистических функций предприятия: Статья: 2024. [Электронный ресурс] URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovershenstvovanie-logisticheskikh-funktsiy-predpriyatiya>
4. Виханский О.С. Стратегическое управление / О.С. Виханский. — М.: Гардарики, 2018. — 296 с.» (Экономика и право : монография / А. А. Ардизинба, В. В. Новиков, В. В. Новиков [и др.] ; под редакцией Э. В. Фомина. — Чебоксары: 2023. — ISBN 978-5-907688-40-7. — Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/351113>
5. С. Гоар, Объем рынка: Статья: ИНК., 10.04.2025 [Электронный ресурс] URL: <https://incrussia.ru/news/v-2024-godu-obem-prodazh-odezhdy-i-obuvi-v-rossii-sostavil-4-1-trln-rub/>
6. О.С. ДЕДЮЛИНА, Выбор стратегии логистического сервиса с учётом потребительской лояльности и жизненного цикла продукта [Электронный ресурс] URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vybor-strategii-logisticheskogo-servisa-s-uchetom-potrebitelskoy-loyalnosti-i-zhiznennogo-tsikla>

produkta

7. Мария Александровна Евневич, Алексей Дмитриевич Филатчев  
ECONOMIC AND STATISTICAL ANALYSIS OF THE RELATIONSHIP  
BETWEEN PERSONNEL LOYALTY AND OPERATIONAL INDICATORS AT  
THE ENTERPRISE - Вестник Волгоградского государственного университета.

Экономика: 2025 [Электронные ресурс] URL:  
<https://cyberleninka.ru/article/n/economic-and-statistical-analysis-of-the-relationship-between-personnel-loyalty-and-operational-indicators-at-the-enterprise>

8. Ежеквартальное обследование конъюнктуры и деловой активности в розничной торговле с 2006 г.: Росстат, 02.04.2025 [Электронный ресурс] URL:  
[https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/indikatory\\_rozn\\_torgovli\\_1kv-2025.xlsx](https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/indikatory_rozn_torgovli_1kv-2025.xlsx)

9. Косолапов С.А. Актуальные проблемы клиентского сервиса на логистическом предприятии: Международный научный журнал «ВЕСТНИК НАУКИ» № 5 (86) Том 3. МАЙ 2025 г. [Электронный ресурс] URL:  
<https://cyberleninka.ru/article/n/aktualnye-problemy-klientskogo-servisa-na-logisticheskom-predpriyatii>

10. Критерии оценки качества транспортно-логистических услуг: 10.09.2024: статья [Электронный ресурс] URL:  
<https://novosibirsk.sherl.ru/about/blog/kriterii-otsenki-kachestva-transportno-logisticheskikh-uslug/>

11. Н. Б. Лобанов, Основные методологические принципы логистики: Статья [Электронный ресурс] URL: <https://lobanov-logist.ru/library/353/54152/>

12. А.Г.Овчаренко, Оценка качества логистического обслуживания потребителей [Электронный ресурс <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-kachestva-logisticheskogo-obsluzhivaniya-potrebiteley>

13. Прибыткова В.И., Яценко С.А. Формирование концепции маркетинговой логистики управления компанией: на примере транспортной организации: Статья: DOI: 10.24412/2658-3917-2024-5-82-86: 2024

[Электронный ресурс] URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-kontseptsii-marketingovoy-logistiki-upravleniya-kompaniey-na-primere-transportnoy-organizatsii>

14. Протасова, Л. Г. Управление качеством в сфере логистики: учебное пособие для вузов / Л. Г. Протасова, О. В. Плинка. — 2-е изд., перераб. и доп. — Санкт-Петербург: Лань, 2024. — ISBN 978-5-507-49641-9. — Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/426323> (дата обращения: 10.07.2025). — Режим доступа: для авториз. пользователей. — С. 47.).

15. Исследование влияния качества логистических услуг на удовлетворённость, доверие и лояльность клиентов в сфере автобусных перевозок: статья / Санн Раксмей, Пимпонсакун Пипат, Пануват Бунчароен - Международный журнал «Качество и сервис», 2023 [Электронный ресурс] URL: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/ijqss-07-2023-0110/full/html?skipTracking=true>

16. Степанова Е. Н., Оптимизация логистических процессов в торговле: Статья: Вестник Бурятского государственного университета. Экономика и менеджмент: 2023 [Электронный ресурс] URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/optimizatsiya-logisticheskikh-protsessov-v-torgovle>

17. Цветков, А. Н. Теория менеджмента / А. Н. Цветков. — 2-е изд., стер. — Санкт-Петербург: Лань, 2023. — ISBN 978-5-507-46545-3. — Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/310286> (дата обращения: 23.07.2025). — Режим доступа: для авториз. пользователей. — С. 206.).

18. Бауэрсокс Д.Дж., Клосс Д.Дж. Логистика: интегрированная цепь поставок. — 2-е изд. — М.: Олимп-Бизнес, 2005. — 640 с.

19. Development of measures to improve the warehouse system. [Электронный ресурс] URL: <https://doaj.org/article/053f1497acb340ee8a4b155e3fef4ba8>

20. Статья: 2024 [Электронный ресурс] URL: <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2024-07-09-gartner-survey-finds-64-percent-of-customers-would-prefer-that-companies-didnt-use-ai-for-customer-service>

21. Цифровизация клиентского опыта — радикальный, но ценный шаг в EPNG Harald Fanderl, Christian Habrich, Sebastian Klapdor, Scott Perl [Электронный ресурс] URL: <https://www.mckinsey.com/industries/electric-power-and-natural-gas/our-insights/digitizing-customer-journeys-making-a-radical-but-valuable-move-in-epng>

22. VAS (Value-Added Service) провайдеры, Статья, Электронный ресурс VAS Experts [Электронный ресурс] URL: <https://vasexperts.ru/resources/glossary/vas-value-added-service-provajdery/>



Приложение А

Информационная брошюра



Рисунок А.1 – Информационная брошюра

Приложение Б

Данные опроса: «Укажите Ваш пол»



Рисунок Б.1 – Данные опроса: «Укажите Ваш пол»

## Приложение В

### Данные опроса: «Возраст респондентов»



Рисунок Б.1 – Данные опроса: «Возраст респондентов»

Приложение Г

Данные опроса: «Приобретаемая категория товаров»



Рисунок Г.1 – Данные опроса: «Приобретаемая категория товаров»

## Приложение Д

Данные опроса: «Приобретаемое количество товаров»



Рисунок Д.1 – Данные опроса: «Приобретаемое количество товара»

## Приложение Е

Данные опроса: «Количество сравниваемых аналогов»

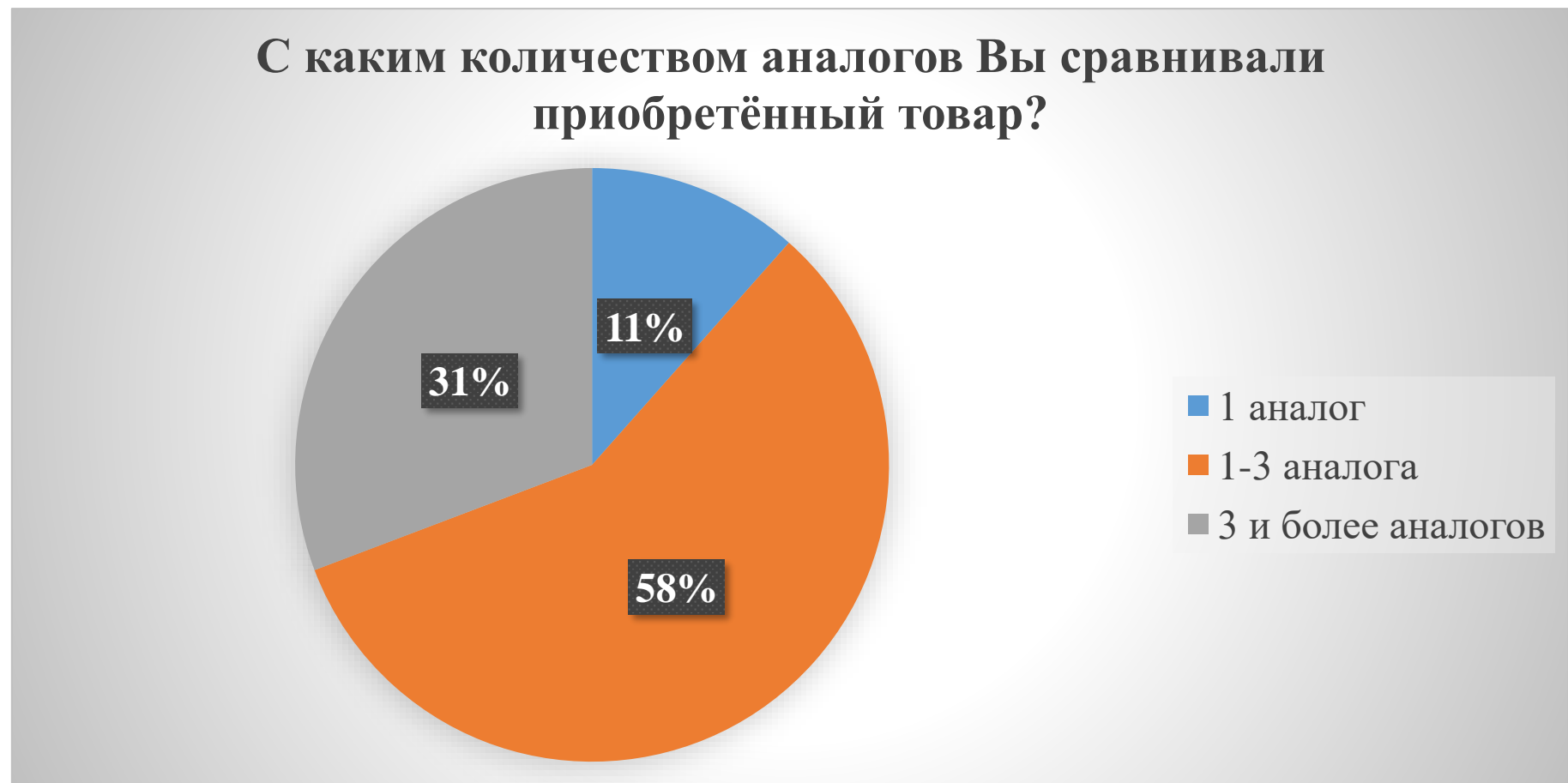


Рисунок Е.1 – Данные опроса: «Количество сравниваемых аналогов»

Приложение Ж

Данные опроса: «Вариативность»

**Как Вы считаете достаточная ли вариативность  
товара (размеры, количество, фасон) ?**



Рисунок Ж.1 – Данные опроса: «Вариативность»

## Приложение И

Данные опроса: «Удовлетворённость качеством»



Рисунок И.1 – Данные опроса: «Удовлетворённость качеством»



## Приложение К

### Данные опроса: «Причины низкого качества товара»



Рисунок К.1 – Данные опроса: «Причины низкого качества товара»

Приложение Л

Данные опроса: «Удовлетворённость качеством упаковки»



Рисунок Л.1 – Данные опроса: «Удовлетворённость качеством упаковки»

## Приложение М

### Данные опроса: «Причины низкого качества упаковки»



Рисунок М.1 – Данные опроса: «Причины низкого качества упаковки»

## Приложение Н

### Данные опроса: «Активность в комментариях»

**Оставляли ли Вы комментарий на сайте торговой площадки в карточке приобретенного товара?**

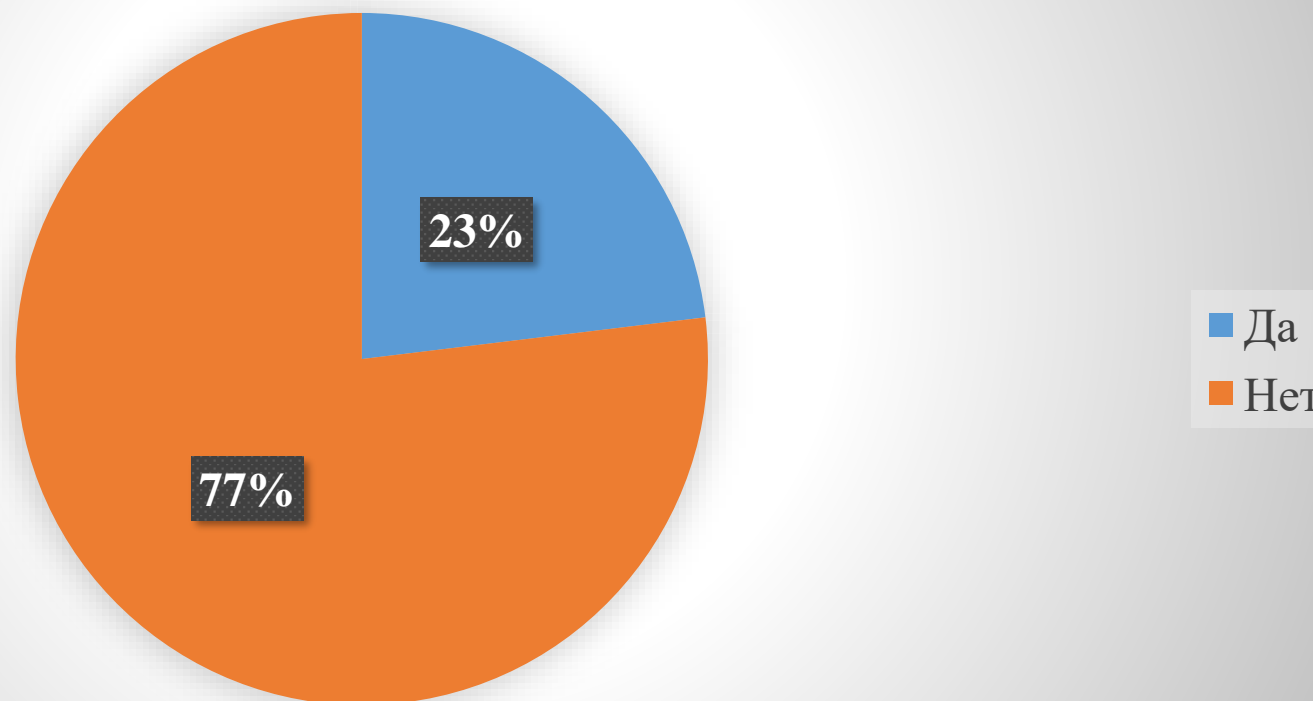


Рисунок Н.1 – Данные опроса: «Активность в комментариях»

## Приложение П

Данные опроса: «Удовлетворённость качеством ответов»



Рисунок П.1 – Данные опроса: «Удовлетворённость качеством ответов»

## Приложение Р

Данные опроса: «Качественные характеристики ответов на отзывы потребителей»



Рисунок Р.1 – Данные опроса: «Качественные характеристики ответов на отзывы потребителей»

## Приложение С

### Данные опроса: «Среднемесячный доход»

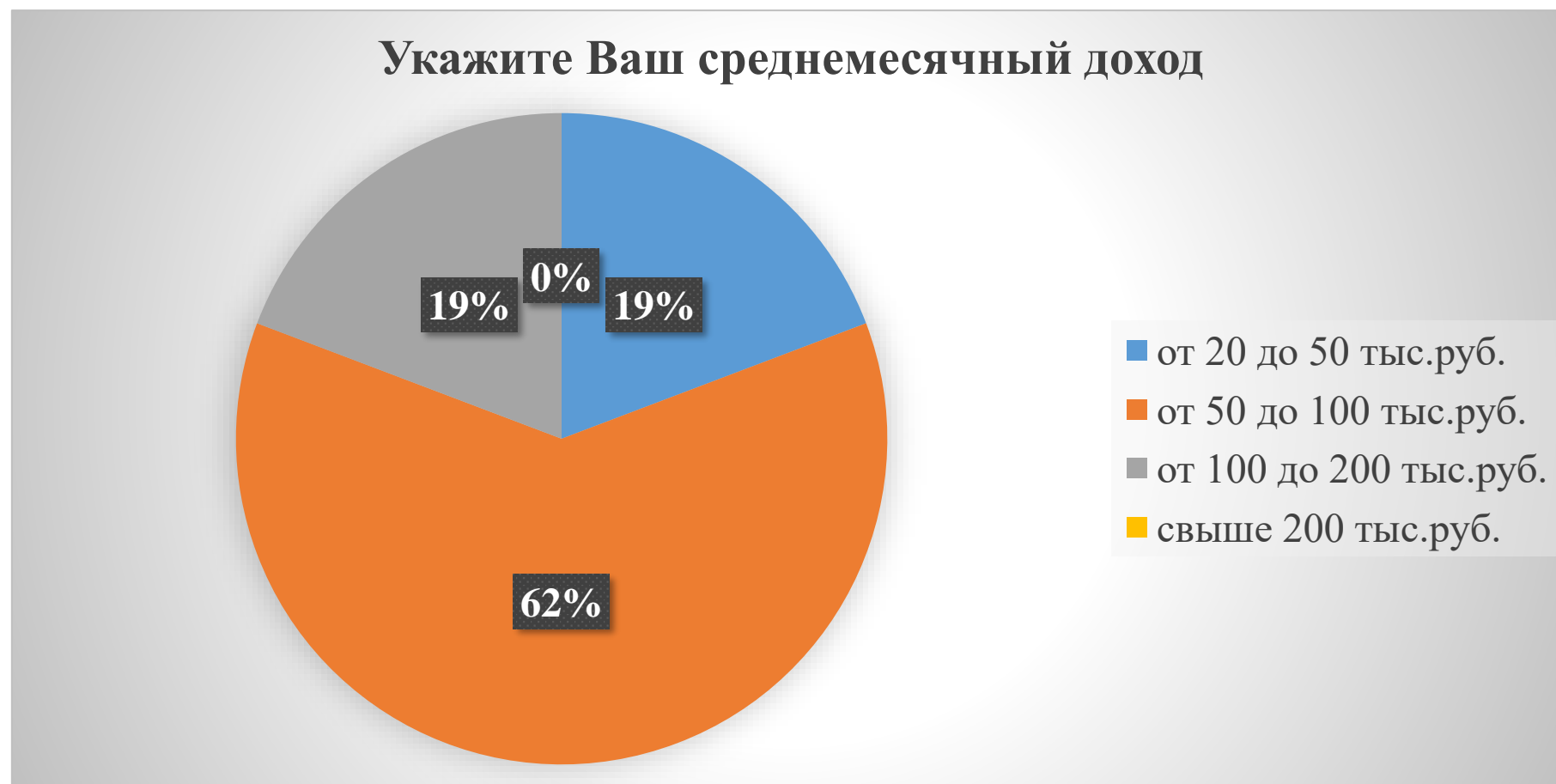


Рисунок С.1 – Данные опроса: «Среднемесячный доход»

Приложение Т

Данные опроса: «Возможные причины повторной покупки»



Рисунок Т.1 – Данные опроса: «Возможные причины повторной покупки»



Приложение У

**Должностная инструкция**

**Должностная инструкция специалиста по закупкам и сбыту**

**Общие положения**

- 1) На должность специалиста по закупкам и сбыту назначается лицо, имеющее высшее образование, неоконченное высшее образование от 3 курсов, дополнительное профессиональное образование по программе повышения квалификации и программе профессиональной переподготовки в сфере закупок. Преимуществом является опыт прямых продаж, а также опыт в сфере закупок.
- 2) Специалист по закупкам назначается и освобождается от занимаемой должности предпринимателем.
- 3) Специалист по закупкам подчиняется непосредственно предпринимателю.
- 4) На время отсутствия специалиста по закупкам его обязанности могут быть возложены на лицо, назначенное приказом руководителя образовательной организации. Данное лицо приобретает соответствующие права и несёт ответственность за качественное и своевременное исполнение возложенных на него обязанностей.
- 5) Основным направлением деятельности специалиста по закупкам и сбыту является осуществление закупочной и сбытовой деятельности, на вверенном ему пространстве хозяйствования.

**Квалификационные требования**

Специалист по закупкам и сбыту должен обладать знанием и навыками:

## Продолжение Приложения У

- 1) Основы бухгалтерского учёта в частях применяемых к закупкам и сбыту продукции;
- 2) Базовые принципы ценообразования на хозяйствующем рынке;
- 3) Базовые знания владения электронными программами, в том числе 1С, Microsoft Word, Excel, Adobe Photoshop;
- 4) Этику делового общения и правила ведения переговоров;
- 5) Дисциплину труда и внутренний трудовой распорядок;
- 6) Требования к пожарной безопасности, охране труда;
- 7) Навыки планирования торговых точек;
- 8) Базовые знания по складскому учёту;
- 9) Знания товарного ассортимента и особенностей качества в сфере текстильных изделий.

### Должностные обязанности

В обязанности специалиста по закупкам и сбыту входит:

- 1) Предварительный сбор данных о потребностях, ценах на товары, услуги (фотографов, моделей, промоутеров);
- 2) Обработка и анализ информации о ценах на товары, услуги.
- 3) Поиск и получение предложений от определённых поставщиков (подрядчиков, исполнителей) различными способами;
- 4) Привлечение и поиск новых поставщиков (подрядчиков и исполнителей);
- 5) Обработка, формирование и передача на хранение данных, информации, документов, в том числе полученных от поставщиков (подрядчиков, исполнителей);
- 6) Осуществление закупочной деятельности:
  - а. Обзор рынка предлагаемых товаров по средствам сети интернет;

## Продолжение Приложения У

- b. Формирование «комплектов» из предлагаемых на рынке товаров;
- c. Формирование матрицы на определённый сезон;
- d. Проведение по имеющемуся ассортименту ABC, XYZ – анализа;
- e. Поиск замены / альтернативы на «ходовые» позиции, при окончании поставки определенным поставщиком
- f. Сбор данных о ценах на определенные товары, сравнение и выбора оптимального варианта для закупки;
- g. Формирование порядка сравнительной качественной оценки товаров (в том числе, по качеству и срокам поставки);
- h. Проведение оценки, организация поставки пробных партий товаров;
- i. Составление и отправка предложения о окончательной цене с поставщиком (возможный торг);
- j. Контроль отслеживания поставки;
- k. Передача на подписание счёт-фактур, ТН, ТНН;
- l. Осуществление мониторинга поставщиков;
- m. Обработка результатов закупки;
- n. Сбор и анализ поступивших заявок.
- o. Организация осуществления оплаты поставленного товара, выполненной работы (ее результатов), оказанной услуги, а также отдельных этапов поставки.

### 7) Осуществление сбытовой деятельности:

- a. Организация выкладки товара, приведение его в товарный вид;
- b. Организация торговой точки,
- c. Прямые продажи;
- d. Работа с промоутерами;
- e. Открытие, закрытие торговой точки;

## Продолжение Приложения У

- f. Работа с ККТ (контрольно-кассовой техникой);
  - g. Работа с моделями, организация фотографий новых линеек продукции, в соответствии с требованиями маркетплейсов.
  - h. Формирование карточки товара на новый продукт;
  - i. Ответы на комментарии, отзывы и предложения;
  - j. Работа с рекламациями;
  - k. Ведение отчёта о списаниях по браку в том или ином маркетплейсе, отслеживания ликвидации и навязываемых маркетинговых мероприятиях, своевременный отчёт.
- 8) Осуществление складской деятельности:
- a. Приёмка товара;
  - b. Формирование ячеек и отслеживания остатков товара;
  - c. Комплектование и упаковка;
  - d. Подготовка товара к отправке (формирование штрих-кодов, работа с требованиями для приёма на РЦ)

## Права и ответственность

Специалист по закупкам и сбыту имеет право:

- 1) Запрашивать и получать необходимую информацию, а также материалы и документы, относящиеся к вопросам своей деятельности.
- 2) Повышать квалификацию, проходить переподготовку (переквалификацию).
- 3) Принимать участие в обсуждении вопросов, входящих в его функциональные обязанности.
- 4) Вносить предложения и замечания по вопросам улучшения деятельности на порученном пространстве хозяйствования.

## Продолжение Приложения У

5) Принимать самостоятельные решения, руководствуясь квалификационными требованиями и должностными обязанностями.

Специалист по закупкам несёт ответственность:

1) Ненадлежащее исполнение или неисполнение своих должностных обязанностей, предусмотренных настоящей должностной инструкцией, в пределах, определенных действующим трудовым законодательством Российской Федерации;

2) правонарушения, совершенные в процессе осуществления своей деятельности, - в пределах, определенных действующим административным, уголовным и гражданским законодательством Российской Федерации;

3) причинение материального ущерба - в пределах, определенных действующим трудовым и гражданским законодательством Российской Федерации.

### Взаимоотношения

Специалист по закупкам работает по графику, утверждённому руководителем организации. Получает от руководителя организации информацию нормативно-правового и организационного характера, знакомится под расписку с соответствующими документами.

С инструкцией ознакомлен:

/

/

---

Дата

Подпись

Расшифровка подписи

## Приложение Ф

### Правила общения с клиентами

При общении с клиентом следует:

- 1) Поддерживать прямой зрительный контакт;
- 2) Проявляйте позитивный настрой, улыбайтесь;
- 3) Держитесь спокойно и уверенно, но не ведите себя «развязно»;
- 4) Фразы должны быть чёткие и уверенные, не допускайте сомнений и фраз: «Я не знаю», «Может быть», «Возможно».
- 5) Подстраивайтесь под клиента, «отзеркаливайте» манеру поведения, речи, не стоит навязывать свой «темп» общения.
- 6) Настройтесь на выявление потребности клиента, самое главное решить его проблему;
- 7) Если клиент не проявляет управления в разговоре – задайте «темп», формируйте вопросы с правилом – «Вопрос – реакция – ответ».
- 8) При задавании наводящих вопросов держите в мыслях цель – решить проблему клиента.
- 9) Не слишком часто, но повторяйте последние слова клиента, это даёт понять, что Вы слушаете и воспринимаете его слова!
- 10) Старайтесь делать искренние комплименты, ведь это приятно.

При ответах на вопросах в комментариях следует использовать следующие правила.

- 1) Обращайтесь на Вы!
- 2) Соглашайтесь с неприятными высказываниями, высказывайте понимание, сожалеете о причинённых неудобствах, всячески снижайте негативное эмоциональное напряжение;
- 3) При положительных отзывах, благодарите за обратную связь, предлагайте варианты из нашего ассортимента, если приложили фото – сделайте комплимент. Попробуйте встать на место другого человека и сделайте всё, чтобы сообщение было живое и приятное.